

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Liberec 2013**

**Bc. Anna Wrbová**

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: N3108 Průmyslový management

Studijní obor: Management jakosti

**PŘÍPRAVA ODĚVNÍHO DRUŽSTVA  
MODĚVA KONICE NA CERTIFIKACI  
NORMOU ČSN EN ISO 9001**

**PREPARATION CLOTHING COOPERATIVE  
MODĚVA KONICE TO CERTIFICATION  
STANDARD ČSN EN ISO 9001**

KHT - 179

Bc. Anna Wrbová

**Vedoucí práce:** Ing. Jindra Porkertová

**Konzultant práce:** Ing. Iveta Lužná

**Rozsah práce:**

Počet stran textu .....78

Počet obrázků ..... 5

Počet tabulek .....3

Počet stran příloh ..... 1

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Fakulta textilní**

**Akademický rok: 2012/2013**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Wrbová**

Osobní číslo: **T11000168**

Studijní program: **N3108 Průmyslový management**

Studijní obor: **Management jakosti**

Název tématu: **Příprava oděvního družstva Moděva Konice na certifikaci normou ČSN EN ISO 9001**

Zadávací katedra: **Katedra hodnocení textilií**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Vývoj kontroly kvality po současnost
2. Seznámení se s oděvním družstvem Moděva Konice
3. Vlastní příprava příručky jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

**50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**1. Norma ČSN EN ISO 9001**

**2. Charvát J.: Firemní strategie pro praxi. GRADA, Praha 2006**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Jindra Porkertová**


Katedra textilních materiálů

Datum zadání diplomové práce:

**31. října 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**27. května 2013**



Ing. Jana Drašarová, Ph.D.

děkanka



Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.

vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2012

### **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 30.4.2013

Podpis

**Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Jindře Porkertové za její vedení a cenné připomínky při tvorbě mé práce. Rovněž chci poděkovat paní Ing. Ivetě Lužné a ostatním pracovníkům oděvního družstva Moděva Konice, za čas, který mi věnovali při poskytování konkrétních informací a poskytování odpovědí na mé otázky. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině za podporu při studiu.

### **Anotace**

Tato diplomová práce přibližuje historii a vývoj kontroly kvality. Zamýšlí se nad důležitostmi udržení a zvyšování kvality výroby. Dále představuje oděvní družstvo Moděva Konice. Hlavním bodem této diplomové práce je seznámit vedoucí představitele družstva s možností zavedení systému řízení jakosti. Součástí diplomové práce je rovněž zevrubný návrh příručky jakosti v případě, že by se představitelé družstva v budoucnu rozhodli pro certifikování svého družstva některou z norem ČSN EN ISO 9001.

### **Klíčová slova**

management quality, systém řízení jakosti, proces, příručka jakosti, manager quality, řízení dokumentace, pravomoc, odpovědnost, neshoda

### **Annotation**

This thesis presents the history and the development of quality control. It concerned with importance of production quality maintaining and improving. Furthermore, the thesis introduces clothing cooperative Modeva Konice. The main point of this thesis is to acquaint team leaders with a quality management system. The thesis also proposes brief quality manual in case that the leaders of Modeva will decide to certificate their cooperative of any standard of CSN EN ISO 9001 in the future.

### **Keywords**

quality management, quality management system, process, quality manual, quality manager, documentation, authority, responsibility, disagreement

**Použité zkratky:**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DL	Dodací list
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro řízení kvality)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
NO	Nápravná opatření
OK	Oddělení kontroly
OOP	Osobní ochranné prostředky
PO	Protipožární ochrana
QM	Quality manager
SJ	Systém jakosti
SMJ	Systém managementu jakosti
SPC	Statistical Process Control
TQM	Total Quality management
VK	Výstupní kontrola
VOO	Vedoucí obchodního oddělení
VSK	Vstupní kontrola
VÚ	Výrobní úsek
VV	Vedoucí výroby
ZDV	Zadáno do výroby



## Obsah

Úvod.....	12
1. Vývoj kontroly kvality po současnost .....	13
1.1. Důvod zájmu o jakost.....	13
1.2. Vývoj koncepce jakosti .....	13
1.3. Řízení kvality v ČR.....	15
1.4. Z historie Mezinárodní organizace pro normalizaci .....	16
1.5. Vývoj norem ISO řady 9000 .....	17
1.6. Přínos zavedení ISO .....	18
1.7. Co nám říká norma ISO 9001 .....	18
1.7.1. ISO norma 9001 Systém managementu kvality – požadavky .....	19
1.7.2. Zásady managementu jakosti.....	19
1.7.3. Požadavky systému managementu jakosti.....	21
1.7.4. Odpovědnost managementu.....	22
1.7.5. Management zdrojů .....	25
1.7.6. Realizace produktu .....	26
1.7.7. Měření, analýza a zlepšování.....	29
2. Představení oděvního družstva Moděva.....	32
3. Příručka jakosti - návrh .....	33
3.1. Všeobecně .....	33
3.2. Zkratky, definice, výklad pojmů .....	34
3.2.1. Použité zkratky v abecedním řazení: .....	34
3.2.2. Definice, výklad pojmů.....	35
3.3. Úvod.....	36
3.3.1. Informace o firmě .....	36
3.3.2. Základní informace o složení statutárních a kontrolních orgánů.....	36
3.3.3. Kontakty.....	36

3.3.4.	Historie a současnost firmy.....	37
3.3.5.	Výrobní program.....	37
3.4.	Průvodce systémem managementu řízení jakosti .....	39
3.4.1.	Historie vytváření systému managementu jakosti .....	39
3.4.2.	Informace o Příručce jakosti .....	39
3.4.3.	Struktura Příručky jakosti .....	39
3.4.4.	Řízení příručky jakosti.....	40
3.4.5.	Cíle jakosti .....	40
3.4.6.	Řízení družstva – funkční uspořádání.....	40
3.4.6.1.	Funkční uspořádání .....	40
3.4.6.2.	Odpovědnost a pravomoci v rámci systému managementu jakosti... 41	
3.4.6.2.1.	Představitel managementu pro systém managementu jakosti .....	41
3.4.6.2.2.	Působnosti v rámci systému managementu jakosti .....	41
3.5.	Popis vazby procesů.....	43
3.5.1.	Schéma znázornění návaznosti procesů.....	44
3.5.2.	Odpovědnosti procesů.....	45
3.5.3.	Popisy procesů .....	45
3.5.4.	Záznamy.....	45
3.6.	Řízení dokumentů a záznamů .....	46
3.6.1.	Účel a působnost.....	46
3.6.2.	Pravomoci a odpovědnosti.....	46
3.6.3.	Předmět .....	46
3.6.4.	Řízení a tvorba dokumentace.....	47
3.6.5.	Řízení stříhové a výkresové dokumentace.....	49
3.6.6.	Řízení externí dokumentace.....	49
3.7.	Odpovědnost managementu .....	50
3.7.1.	Odpovědnost managementu, povinnosti a pravomoci .....	50
3.7.2.	Politika a cíle jakosti.....	52

3.7.3.	Plánování systému managementu kvality .....	53
3.7.4.	Představitel vedení .....	53
3.8.	Management zdrojů .....	54
3.8.1	Poskytování zdrojů .....	54
3.8.2	Lidské zdroje .....	54
3.8.3	Pracovní prostředí .....	56
3.9.	Požadavky zákazníka .....	57
3.9.1.	Plánování realizace .....	57
3.9.1.1.	Cenová tvorba .....	57
3.9.1.2.	Realizace obchodního případu .....	57
3.9.1.3.	Pravomoci a odpovědnosti .....	58
3.9.2	Výrobní proces .....	58
3.9.2.1.	Obchodní oddělení .....	58
3.9.2.2.	Modelárna .....	58
3.9.2.3.	Cenové oddělení .....	58
3.9.2.4.	Sklad materiálu .....	59
3.9.2.5.	Výrobní úsek .....	59
3.9.2.6.	Sklad hotových výrobků .....	59
3.9.2.7.	Finanční účtárna .....	59
3.10.	Nákup materiálu a služeb .....	60
3.10.1.	Informace pro nakupování .....	60
3.10.2.	Ověřování nakupovaného produktu, surovin, vstupní sklady .....	61
3.11.	Vývoj, plánování, výroba a ochrana produktu .....	63
3.11.1	Pravomoci a odpovědnosti .....	63
3.11.2	Vývoj .....	63
3.11.3	Plánování, výroba a kontrola .....	63
3.12.	Řízení metrologie .....	65
3.13.	Interní audity .....	66
3.14.	Spokojenost zákazníka .....	67

3.15.	Monitoring a měření, analýza údajů .....	68
3.15.1.	Měření procesů .....	68
3.15.2.	Analýza údajů .....	69
3.16.	Řízení neshodného produktu .....	70
3.16.1.	Účel a působnost .....	70
3.16.2.	Pravomoci a odpovědnosti .....	70
3.16.3.	Diagram řízení neshodných výrobků .....	70
3.16.4.	Zjištění neshodného výrobku, identifikace, uložení .....	71
3.16.5.	Oddělení a uložení neshodného výrobku .....	71
3.16.6.	Vypořádání neshodného výrobku .....	71
3.16.7.	Kontrola po opravě .....	72
3.16.8.	Nápravná a preventivní opatření .....	72
3.16.9.	Postup pro nápravná a preventivní opatření .....	73
3.17.	Zlepšování, opatření k nápravě, preventivní opatření .....	74
3.17.1.	Zlepšování .....	74
3.17.2.	Opatření k nápravě .....	74
3.17.3.	Preventivní opatření .....	74
	Závěr .....	75
	Seznam použité literatury .....	76
	Seznam obrázků .....	77
	Seznam tabulek .....	78
	Seznam příloh .....	79

## Úvod

Cílem této práce je seznámit představitele oděvního družstva Moděva Konice se zavedením systému řízení jakosti. Zevrubným vytvořením příručky jakosti, která je součástí této diplomové práce, přiblížit nejen nutné změny ve svých provozech, ale také zdůraznění důležitosti udržení a zvyšování kvality produkce.

V první části své diplomové práce se zamýšlím nad vývojem kontroly kvality a nad snahou postupem času kvalitu neustále zvyšovat. Zákazník vyžaduje a má právo za svoje peníze obdržet služby a výrobky vysoké kvality. Na dnešním trhu budou schopné konkurence pouze firmy splňující požadavky zákazníka. Dobrým předpokladem pro to, aby společnost dokázala plnit nároky na jakost, je zavedení systému managementu kvality.

V druhé části se snažím zachytit požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2008 a pokračuji sestavením zevrubné příručky jakosti tak, aby v ní byly požadavky ČSN EN ISO 9001:2008 aplikovány a současně byly v souladu s procesy fungujícími v družstvu Moděva Konice.

Hlavní snahou této diplomové práce je obeznámit představitele družstva jednak s výhodami, které by přineslo zavedení systému řízení jakosti, ale na druhé straně také s nutnými změnami, jenž by při zavedení systému managementu kvality museli zavést.

## **1. Vývoj kontroly kvality po současnost**

### **1.1. Důvod zájmu o jakost**

V posledních letech byl zaznamenán významný posun v zájmu o jakost ze strany výrobců, distributorů, odběratelů atd. Podstatně se na tom podílela skutečnost, že na trhu začala nabídka převyšovat poptávku. Zákazník se rychle přizpůsobuje lepší kvalitě a není ochoten tolerovat chyby ze strany dodavatele.

Na českém trhu působí řada firem, jejichž systém zabezpečování jakosti odpovídá standardu norem ISO řady 9000.

Častým důvodem pro zavedení systému výroby podle norem ISO 9000 je jednak snaha vyhovět zákazníkům, ale také snaha o co nejkvalitnější výrobu a nejlepší fungování podniku. Firmy, které normy ISO mají zavedené a fungují v souladu s nimi, mají lepší uplatnění na tuzemském i zahraničním trhu.

Celosvětová dostupnost norem v mnoha světových jazycích podporuje komunikaci mezi zahraničními zákazníky a dodavateli.

V současné době by mohla absence certifikace ISO řady 9000 signalizovat zaostalost dodavatele a snížit konkurenceschopnost ve světě obchodu.

### **1.2. Vývoj koncepce jakosti**

Názory na jakost se v průběhu historie měnily a vyvíjely.

Na konci 19. století byly výrobky kontrolovány až ve finálním stádiu řemeslníky dle jejich schopností.

Na počátku roku 1900 potřeba kontroly vzrostla – docházelo k masové výrobě, dělník již nevyráběl celý výrobek, ale vykonával pouze malou část výrobního procesu. Pásová výroba byla na vzestupu. Docházelo tak k předávání polotovarů a potřebnému zavedení nástrojů, které umožňovaly návaznost jednotlivých operací v rozpracované výrobě – měřidla, normy, atd. Odpovědnost za jakost přebíral mistr nebo vrchní dělník.

Vlivem první světové války došlo k rozvoji technické kontroly o vstupní, mezioperační a výstupní. Tato kontrola třídila výrobky na dobré a zmetky. V průběhu

výroby však nedocházelo k žádnému opatření. Hlavním požadavkem ve výrobě nebyla kvalita, ale kvantita.

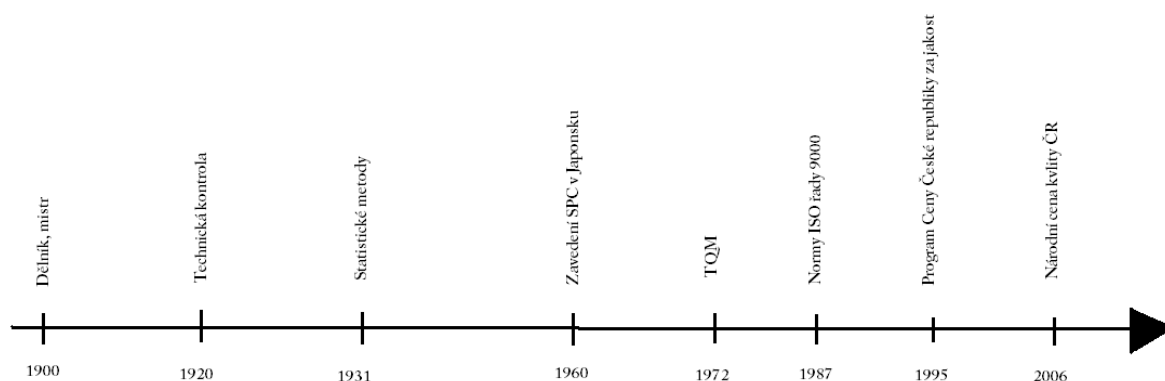
V roce 1931 byla vydána kniha *Economic Control of Quality of Manufactured Products* od dr. W.A. Stewarta. Bylo v ní popsáno využití statistických metod při sledování výrobního procesu, tím vznikl nástroj pro znázorňování výrobního procesu – regulační diagram. Tato metoda operativního řízení umožňovala napravovat výrobní proces – jakmile se začala projevovat vada, mohlo se provést opatření a tím zabránit postupu vadné výroby. Uplatňovala se také statistická přejímka, regresní a korelační analýza atd.

Po skončení druhé světové války byla metoda Statistické řízení procesů (SPC = Statistical Process Control ) zásluhou dvou amerických odborníků – W. Edvarda Deminga a Josepha M. Jurana zavedena v Japonsku. Tuto metodu se podařilo zjednodušit pro použití přímo na pracovištích. Dr. K. Ishikawa sestavil „Sedm jednoduchých nástrojů řízení jakosti“ - regulační diagram, tabulka rozdělení četností, histogram, Ishikawův diagram, stratifikace, bodový diagram, Paretův diagram. Od té doby se SPC v Japonsku rozvíjelo a stalo se nástrojem komplexního managementu jakosti (TQM).

V této době dochází k vytváření mezinárodních společností zabývajících se řízením jakosti.

Statistické metody umožnily japonskému průmyslu vyrábět vysoce jakostní výrobky, kterými začaly v polovině 70. let konkurovat Spojeným státům americkým na světovém trhu.

V USA a v Evropě docházelo v roce 1972 k rozšíření aplikace statistických metod. Docházelo ke stále větší koordinaci všech činností a oblastí, jako např. plánování, průzkum trhu, vývoj, výroba, distribuce, servis, atd. V rámci péče o jakost se uplatňuje komplexní management jakosti TQM.



Obrázek 1 - Vývoj jakosti ve 20. století

Mezinárodní organizace pro normy ISO (International Organization for Standardization) sestavila v roce 1987 řadu norem ISO 9000. Tyto normy mohou být návodem organizacím pro vytváření svých systémů jakosti. Správné zavedení systému jakosti je ověřováno certifikačním auditem.

V Evropské unii neustále narůstá pozornost zaměřená na problematiku kvality. Ani naše země není výjimkou. V roce 1995 byl představen Program Ceny České republiky za jakost vycházející z modelu EFQM a soutěže o evropskou cenu kvality. Od roku 2006 má tento program statut Národní ceny kvality ČR.

### 1.3. Řízení kvality v ČR

Požadavky na řízení kvality se v České republice začaly zvyšovat od devadesátých let. Především zahraniční společnosti při hledání dodavatelů požadovaly důkazy, že jejich obchodní partneři vybraní u nás, pracují v souladu s praxí obvyklou v zahraničí. Přesvědčivým důkazem pro ně byla právě platná certifikace podle norem ISO.

V polovině devadesátých let docházelo k rapidnímu růstu organizací, které zavedly systém řízení kvality podle norem ISO. Docházelo k tomu téměř u všech oborů, avšak nejvýrazněji se na tom podílely automobilový průmysl, elektrotechnika, stavebnictví a potravinářství.



V České republice k roku 2000 zavedlo systém řízení kvality podle ISO norem více než 17 000 firem.

V neposlední řadě důležitost certifikace dokládá i fakt, že dodavatelem státních zakázek může být pouze firma, která má zaveden systém kvality podle norem ISO.

#### **1.4. Z historie Mezinárodní organizace pro normalizaci**

ISO je zkratka pro International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci).

Je odvozena z řeckého slova isos a znamená „rovnat se“.

Tato normalizační síť organizací má sídlo ve Švýcarsku v Ženevě. Byla založena 23. února 1947. V současnosti má více než 163 členů a ti koordinují uspořádání a publikování schválených norem. Každá země je zastoupena jedním členem.

Zastupující institucí pro Českou republiku od roku 2009 je Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

Bylo publikováno více než 16 500 norem. Definují různé požadavky z různých oborů např.: papírenský, textilní, chemický, výrobní, stavební a průmysl, testování, svařování, zdravotnictví, atd.

První verze norem pro systém jakosti byla vydána v roce 1987 jako ISO 9000.

Skupiny samostatně stojící jsou potom normy užívané v každém odvětví. Tyto normy určují požadavky systému řízení organizací, např.: ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001.

ISO 9001 vytváří v organizaci předpoklady pro:

- trvalé poskytování výrobku nebo služby, který splňuje požadavky zákazníka a požadavky příslušných předpisů
- zvyšování spokojenosti zákazníka
- neustále zlepšování všech firemních činností
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy

OHAS 18001 vytváří v organizaci předpoklady pro:

- minimalizaci rizik pro pracovníky organizace a další zainteresované strany, jejichž aktivity jsou spojeny s riziky BOZP
- vytvoření mechanismů, které umožňují managementu identifikovat slabá místa podniku z pohledu požadavků BOZP
- splnění legislativních požadavků
- dodržování bezpečnostních předpisů
- uplatnění principu neustálého zlepšování

ISO 14001 vytváří v organizaci předpoklady pro:

- dosažení plné shody s platnou legislativou a všemi aplikovatelnými environmentálními požadavky
- snížení rizika vzniku neshod ovlivňujících životní prostředí
- zlepšení vztahů s veřejností, státními orgány a ostatními environmentálními skupinami
- zvýšení podnikatelské důvěryhodnosti pro investory, banky a pojišťovny
- rozšíření možností v exportní oblasti, státních zakázek a podpor podnikání

Hlavní činností ISO je tvorba technických norem. Normy, které ISO tvoří, jsou přínosem pro obchodní a průmyslové organizace veškerých odvětví, vlády a ostatní řídicí orgány, obchodní úřady, pro dodavatele a odběratele produktů a služeb v soukromém i veřejném sektoru, ale také pro občany v roli spotřebitele.

## **1.5. Vývoj norem ISO řady 9000**

Systém řízení kvality vychází z norem řady ISO 9000 vydávaných Mezinárodní organizací pro normalizaci od roku 1987.

Normy ISO 9000 vzešly z řady norem British Standard. Určité úpravy proběhly v roce 1994, ale až v roce 2000 vznikla nová ucelená řada ISO 9000, která sloučila tři standardy (ISO 9001 - požadavky na systém managementu kvality, ISO 9002 – model zabezpečování jakosti při výrobě, ISO 9003 – model zabezpečování jakosti při výstupní kontrole a zkoušení). V roce 2008 byl systém doplněn o normu ISO 9004 – směrnice pro zlepšování výkonu, která pouze rozšiřuje již fungující systémy.

Normy umožňují prokázat daným organizacím schopnost výroby či distribuci produktů v souladu se všemi nezbytnými předpisy a potřebami zákazníka.

## **1.6. Přínos zavedení ISO**

Koncepce ISO lze chápat jako začátek cesty ke špičkové jakosti. Se zavedením norem ISO řady 9000 můžeme očekávat v organizaci kladné změny:

- přehlednější dokumentace,
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců,
- stabilita jakosti produkce, včetně zvýšení bezpečnosti a bezchybnosti výrobků,
- posílení důvěry u odběratele (zákazníka),
- snazší přístup na zahraniční trhy,
- nová možnost získání státních zakázek
- neustálé zdokonalování vlastního systému jakosti
- neustále stoupající zájem o firmy se zavedeným systémem řízení jakosti

V dnešní době je v České republice mnoho firem, hlavně středních a velkých, které mají zaveden systém jakosti podle některých z norem ČSN ISO řady 9000 nebo jej zavádějí. Pro mnohé se zavedení systému jakosti stalo nutností, chtějí-li uspět na konkurenčním trhu a prosadit se, zejména pak na zahraničním trhu. Některé organizace jsou k certifikaci nuceny ze strany svých odběratelů.

## **1.7. Co nám říká norma ISO 9001**

Norma ISO 9001 vyžaduje, aby dodavatelé průběžně monitorovali úroveň spokojenosti zákazníka a výsledky získané tímto způsobem využívali pro zdokonalování vlastního systému.

### 1.7.1. ISO norma 9001 Systém managementu kvality – požadavky

Záměrem mezinárodní normy není nutnost sjednocení struktury systému managementu jakosti ani jednotnost dokumentace. Poskytuje organizacím směrnici pro aplikaci požadavků ISO 9001 při vývoji a zavádění systému managementu jakosti.

### 1.7.2. Zásady managementu jakosti

Požadavky na systém managementu jakosti specifikované normou doplňují požadavky na produkty. Tuto mezinárodní normu mohou používat interní i externí strany, včetně fixačních orgánů při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky předpisů a vlastní požadavky organizace. Při přípravě této normy byly vzaty v úvahu i zásady managementu jakosti uvedené v ISO 9000 a ISO 9004.

#### Procesní přístup

Norma slouží jako podpora přijímacího procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti. Jejím cílem je zvýšení spokojenosti zákazníka a plnění jeho požadavků.

Chce-li firma efektivně fungovat, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností využívajících zdroje a řízení za účelem přeměny vstupů na výstupy. Tato činnost nebo soubor činností pak může být považována za proces. Procesní přístup je pak aplikace systémů procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů.

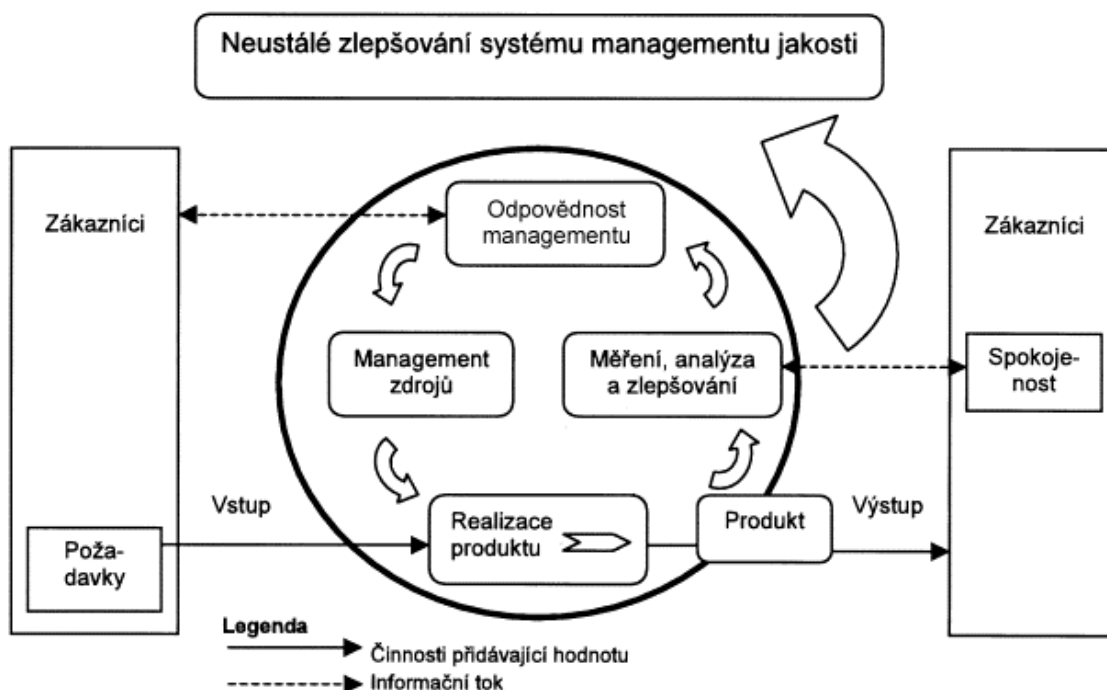
Výhodou procesního přístupu je řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich vzájemné působení a kombinování.

Takový přístup, je-li použit v systému managementu jakosti, klade důraz na:

- a) pochopení požadavků a jejich plnění,
- b) potřeby zvažovat procesy z hlediska přidané hodnoty,
- c) dosahování výsledků výkonnosti a efektivnosti procesu a
- d) neustálého zlepšování procesů na základě objektivního měření.

Model procesně orientovaného systému management jakosti, znázornění na obrázku č. 2, objasňuje propojení procesů systémů managementu jakosti, odpovědnosti

managementu, managementu zdrojů, realizaci produktu a měření, analýzy a zlepšování. Z obrázku je zřejmé, že zákazníci hrají velice významnou roli při stanovení požadavků, jakožto vstupů. Tento model pokrývá všechny požadavky normy, avšak procesy neznázorňuje na podobné úrovni.



Obrázek 2 – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [1]

### Kompatibilita s jinými systémy managementu

Tato norma neobsahuje požadavky, které jsou specifické pro jiné systémy managementu, ale umožňuje organizaci sladit svůj vlastní systém managementu jakosti s příslušnými požadavky na systém managementu nebo tyto požadavky začlenit do svého systému. Je tedy možné přizpůsobit existující způsob řízení organizace tak, aby vytvořila systém, který této normě vyhovuje. V organizaci vztahující se k oděvnímu průmyslu je tato směrnice potřebná pro zavádění požadavků normy. Jejím zavedením může společně s dalšími systémy napomáhat lépe uspokojovat požadavky svých zákazníků a zvýšit jejich efektivnost.

ISO 9001 také vyžaduje, aby systém managementu jakosti organizace trvale zlepšovaly, neboť je to aspekt, který většina v současnosti používaných modelů pro kontrolu jakosti v oděvním průmyslu postrádá.

Záměrem této normy není, aby z ní nutně vyplývala jednotnost struktury systému managementu jakosti ani jednotnost dokumentace. ISO 9001 využívá procesní přístup, což je přístup, díky kterému je snadnější identifikovat, jak jsou různé systémy v dané oblasti podniku vzájemně propojeny. Problémy se více méně objevují na rozhraní procesů mezi zákazníky a dodavateli nebo mezi odlišnými systémy. A proto každý model řízení, který je schopen zpřehlednit tyto kritické oblasti, napomáhá hladšímu chodu podniku.

### **1.7.3. Požadavky systému managementu jakosti**

Vedení organizace musí ještě před vlastním zavedením systému jakosti určit, které procesy do tohoto systému zahrne. Požadavky ve směrnici uvádějí hlavní administrativní zásady systému managementu jakosti, tzn. nutný rozsah dokumentace a záznamů.

#### **Všeobecné požadavky**

Organizace musí v souladu s požadavky této normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Musí určovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jeho aplikaci v celé organizaci, určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů, určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů a pro jejich monitorování. Monitorovat a analyzovat tyto procesy a uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

#### **Požadavky na dokumentaci**

Dokumentace systému managementu jakosti musí zahrnovat dokumentovaná prohlášení o politice jakosti a o cílech jakosti, příručku jakosti, dokumentované potupy a záznamy požadované touto normou, dokumenty, včetně záznamů určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů.

#### **Příručka jakosti**

Organizace je povinna vytvořit příručku jakosti zahrnující oblast použití systému managementu jakosti, dokumentované postupy vytvořené pro systém a popis vzájemného působení mezi procesy.

Požadavek na vytvoření příručky jakosti nemusí znamenat vytvoření samostatného dokumentu. Příručka má popisovat strukturu systému a sloužit jako jakýsi „atlas“ systému. Musí zde být popsány veškeré souvislosti a vazby na jiné systémy nebo dokumenty, kterými se organizace řídí.

#### Řízení dokumentů

Dokumenty požadované systémem managementu jakosti musí být řízeny. Organizace musí vytvořit dokumentovaný postup při stanovení nástrojů řízení potřebných pro schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před vydáním, přezkoumání dokumentů, zajištění identifikace změn dokumentů, zajištění dostupnosti příslušných verzí publikovaných dokumentů v místech použití, zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikovatelnosti dokumentů a zabránit neúmyslnému používání zastaralých dokumentů. Musí být zajištěno, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality a dále zajištění řízené distribuce a identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovávány.

#### Řízení záznamů

Organizace musí řídit záznamy určené za účelem poskytování důkazů o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu kvality. Záznamy musí zůstat čitelné, identifikovatelné a musí být možné je snadno dohledat.

Záznamy prokazují efektivnost systému managementu jakosti a klíčové je uchování těchto záznamů po určené časové období za řízených podmínek.

#### **1.7.4. Odpovědnost managementu**

Vrcholové vedení musí být příkladem při zajišťování požadavků systému a poskytovat důkazy o své odpovědnosti z vybudování a uplatňování systému managementu kvality.

#### Osobní angažovanost managementu

Vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své osobní angažovanosti a aktivitě při rozvíjení a uplatňování systému managementu jakosti a neustálém zlepšování jeho efektivnosti pěti požadavky, a to zejména sdělováním uvnitř organizace, zdůrazňováním nezbytnosti bezchybného plnění požadavků zákazníka, stejně jako zákonné požadavky a

požadavky předpisů, stanovením politiky jakosti a cílů jakosti, přezkoumáním managementu a zajišťováním dostupných zdrojů.

#### Zaměření na zákazníka

Činnost vedení organizace musí směřovat k tomu, aby byly plněny požadavky zákazníka s cílem zvyšování jeho spokojenosti. Požadavky zákazníků mohou být různé. Zákazníkem může být maloobchodník, přepravce, další příslušník v řetězci nebo příslušník široké komunity běžných spotřebitelů.

Všechny zákonné požadavky, vztahující se k činnosti organizace, musí být identifikovány a následně zapracovány do vytvářených systémů organizace.

#### Politika jakosti

Vrcholové vedení musí zajistit, aby politika jakosti odpovídala záměrům organizace, zahrnovala osobní angažovanost a aktivitu při plnění požadavků a neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti, poskytovala rámec stanovení a přezkoumání cílů jakosti, byla sdělována a pochopena v organizaci.

#### Plánování

Plánování je zaměřeno na cíle jakosti a plánování systému managementu jakosti.

Z hlediska cílů jakosti musí být v organizaci zajištěno, aby byly pro příslušné organizační jednotky stanoveny tyto cíle jakosti a to včetně cílů potřebných pro splnění požadavků na produkt. Je více než zřejmé, že cíle musí být měřitelné a konzistentní s politikou jakosti. Stanovení cílů jakosti v organizaci má zajistit celkovou strategii organizace a je tedy důležité, aby byly požadované cíle v celé organizaci propojeny.

V plánování systému managementu jakosti musí být zajištěno, aby se toto provádělo podle všeobecných požadavků systémů a aby se udržovala integrita v případě uplatňování změn systému.

#### Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Je třeba si uvědomit, že řízení jakosti se týká všech funkcí v organizaci, proto je důležité zajistit v organizaci stanovení pravomocí. Pracovníci si musí uvědomit, jakou



hrají roli při plnění cílů a politiky jakosti a při snaze vyhovět požadavkům zákazníků v oblasti bezpečnosti a jakosti.

Vrcholové vedení musí jmenovat člena managementu odpovědného a s pravomocí zahrnující zajištění, že procesy potřebné pro systém managementu jakosti jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány. Tento představitel předkládá zprávy o dosažené výkonnosti systému vrcholovému vedení, požaduje se po něm efektivní komunikace se všemi pracovníky organizace.

Co se týče interní komunikace, musí vedení zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu jakosti. Na jednotlivých úrovních organizace musí být probrána a známa preventivní opatření, přijatá na základě analýzy nebezpečí a odchylek ve výrobě včetně informací o stavu produktu.

#### Přezkoumání systému managementu

Vedení musí v plánovaných intervalech přezkoumat systém managementu jakosti organizace pro zajištění kontinuity vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti. Toto přezkoumání musí zahrnovat posouzení příležitostí pro zlepšování a potřebu změn v systému, včetně politiky a cílů jakosti.

Vstup pro přezkoumání managementu musí zahrnovat informace o výsledcích auditu, zpětné vazbě od zákazníka, výkonnosti procesů a shodě produktů. Dále musí zahrnovat zprávu o stavu preventivních opatření a stavu opatření k nápravě, následných opatření z předchozího přezkoumání managementu, změnách, které by mohly ovlivnit systém managementu jakosti a doporučení pro zlepšování.

Výstupem z přezkoumání se rozumí zahrnutí všech rozhodnutí a opatření vztahujících se ke zlepšování efektivnosti systému a jeho procesů, ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka a k potřebám zdrojů.

Přezkoumání systému managementu poskytuje přehled o fungování organizace. Tedy zda organizace jde správným směrem vzhledem k dlouhodobým cílům nebo očekáváním.

### 1.7.5. Management zdrojů

Řízeny jsou rovněž procesy zajišťující zdroje: zaměstnanci, infrastruktura, informace, pracovní prostředí, finance a v neposlední řadě i dodavatelé.

#### Poskytování zdrojů

Organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné k uplatňování a udržování systému managementu jakosti a neustálému zlepšování jeho efektivnosti a zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků.

#### Lidské zdroje

Pracovníci provádějí práce, které ovlivňují shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, dovednosti, výcviku a zkušeností.

Pro pracovníky, kteří provádějí práce, ovlivňující jakost produktů, musí organizace určit odbornou způsobilost, poskytovat výcvik a hodnotit efektivnost provedených opatření. Organizace musí zajišťovat, aby si její pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti. O vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech musí organizace uchovávat záznamy.

#### Infrastruktura

Organizace musí určit, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Infrastruktura zahrnuje budovy, pracovní prostory a související technické vybavení, zařízení pro proces (hardware, software) a podpůrné služby (přepřavu, komunikační nebo informační systémy).

#### Pracovní prostředí

Organizace musí přiměřeným způsobem přezkoumávat vybavení, pracovní prostředí a další faktory (jako jsou hluk, teplota, vlhkost, osvětlení), aby její politika a plánované cíle jakosti nebyly těmito prvky ohroženy. Potřebné jsou zejména informace nezbytné pro zajištění vlastního výrobního procesu, informace o zákaznících a dodavatelích a konkurenci.

### 1.7.6. Realizace produktu

V této části směrnice jsou definovány požadavky na všechny podstatné procesy realizace produktu.

#### Plánování realizace produktu

Organizace musí plánovat a vytvářet procesy potřebné pro realizaci produktu, které budou v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu jakosti. Při plánování realizace produktu musí organizace určit cíle jakosti a požadavky na produkt, potřebu vytvářet procesy a dokumenty a poskytnout zdroje, které jsou specifické pro produkt, požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontrole zkoušek, které jsou specifické pro produkt a záznamy potřebné pro poskytnutí důkazu, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky (viz. kapitola řízení záznamů).

Všechny procesy směřované ke spokojenosti zákazníka a naplnění stanovené politiky jakosti, musí být efektivně navrženy, zavedeny a udržovány. Výsledkem plánování jakosti musí být i identifikace specifických potřeb řízení procesů.

#### Procesy týkající se zákazníka

Organizace musí určit požadavky specifikované zákazníkem, a to včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání. Dále musí určit požadavky, které zákazník neuvedl, ale jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li toto použití známo. Požadavky zákonů a předpisů aplikované na produktu a jakékoliv doplňující požadavky určené organizací jako potřebné. Činnosti po dodání produktu zahrnují například opatření na základě poskytnutí záruky, smluvní povinnosti, servisní služby, recyklace nebo konečná likvidace produktu.

Přezkoumání požadavků týkajících se produktu musí být provedeno před přijetím závazku organizace dodat produkt zákazníkovi (před předložením nabídky, přijetím smluv nebo objednávek, před přijetím změn ke smlouvám nebo objednávkám). Organizace musí zajistit, aby byly stanoveny požadavky na produkt a aby byly vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky a organizace musí být schopna plnit stanovené požadavky.

Musí být uplatňován efektivní způsob pro komunikaci se zákazníky s ohledem na informace o produktu, vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně zapracování změn a zpětnou vazbou od zákazníka.

#### Návrh na vývoj

Organizace musí plánovat a řídit návrh a vývoj produktu, v jehož průběhu musí určit etapy návrhu a vývoje, přezkoumání, ověřování a validaci, které jsou vhodné pro každou etapu návrhu a vývoje, odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji.

Musí být stanoveny vstupy týkající se požadavků a o těchto vstupech musí být vedeny a udržovány záznamy. Vstupy musí zahrnovat požadavky na funkčnost a výkonnost, aplikované požadavky zákonů a předpisů, informace odvozené z předchozích podobných návrhů (podle okolností) a ostatní okolnosti, které jsou zásadní pro vývoj. Vstupy musí být přezkoumány z hlediska přiměřenosti, musí být úplné a nesmí být navzájem v rozporu.

Výstupy musí být před uvolněním schváleny. Musí splňovat požadavky na vývoj a návrh, poskytovat vhodné informace pro nákup, výrobu a poskytování služeb, obsahovat přijímací kritéria pro produkt nebo se na ně odkazovat, specifikovat charakteristiky produktu, které jsou zásadní pro jeho bezpečné a správné použití.

Ve vhodných etapách, v souladu s plánovanými činnostmi, se musí provádět systematická přezkoumání návrhu a vývoje, aby byla vyhodnocována schopnost výsledků plnit požadavky, byly identifikovány všechny problémy a byla navržena nápravná opatření. Musí být vytvářeny a uchovávány záznamy o výsledcích přezkoumání a o jakýchkoliv nezbytných opatřeních.

Ověřování musí být prováděno v souladu s plánovanými činnostmi tak, aby bylo zajištěno, že výstupy návrhu a vývoje splňují požadavky na vstupy pro návrh a vývoj.

Validace návrhu a vývoje musí být prováděna v souladu s plánovanými činnostmi pro zajištění tak, aby výsledný produkt plnil požadavky použití.

Změny návrhu a vývoje musí být identifikovány a musí o nich být vytvářeny záznamy. Změny musí být vhodným způsobem přezkoumávány, ověřovány případně validovány a před uplatněním schváleny. Přezkoumání změn musí zahrnovat hodnocení vlivu změn na základní součásti a na produkty, které již byly dodány.

## Nákup

Proces nakupování musí vyhovovat specifikovaným požadavkům. Typ a rozsah řízení aplikovaného na dodavatele a na nakupovaný produkt musí být závislé na vlivu nakupovaného produktu s následnou realizací produktu nebo na konečný produkt. V zájmu organizace je vybrat dodavatele podle jejich schopností dodávat produkt v souladu s jejími požadavky. Pro jejich výběr musí být stanovena kritéria a hodnocení, o kterých se udržují záznamy.

Informace pro nakupování musí popisovat produkt, který se má nakoupit včetně požadavků na schvalování produktu a požadavků na systém managementu kvality. Přiměřenost specifikovaných požadavků pro nakupování by mělo být zajištěno dříve, než jsou sděleny dodavateli.

Pro to, zda nakupovaný produkt splňuje či nesplňuje specifikované požadavky organizace, je stanovena a uplatňována kontrolní činnost. V případě, že organizace nebo její zákazník zamýšlí provést ověřování v prostorách dodavatele, musí organizace v informacích o nákupu uvést zamýšlený průběh ověřování a způsob uvolnění produktu.

## Validace procesů výroby a poskytování služeb

Organizace musí validovat všechny procesy výroby a poskytování služeb v případě, že nelze výsledný výstup ověřovat následným monitorováním nebo měřením a nedostatky se tak prověřují až poté, co je produkt používán nebo poté, co je služba dodána.

Validací musí být prokázána schopnost procesů dosahovat plánované výsledky.

Pro tyto procesy musí organizace stanovit mechanismy, které mohou podle okolností zahrnovat kritéria pro přezkoumání a schvalování procesů, schválení zařízení a kvalifikaci zaměstnanců, použití speciálních postupů, metod a požadavky na záznamy.

Organizace musí v průběhu realizace produktu identifikovat stav produktu, a to s ohledem na požadavky monitorování a měření. V případě, že je požadována sledovanost, musí organizace mít jednoznačnou identifikaci a pořizovat o ni záznamy.

Organizace musí identifikovat, chránit, ověřovat a zabezpečovat majetek zákazníka poskytnutý k použití s produktem nebo k začlenění do produktu. V případě

poškození nebo zjištění nevhodnosti k použití, musí tento fakt organizace oznámit zákazníkovi a vytvářet o této skutečnosti záznam. (Majetek zákazníka může zahrnovat i osobní data.)

Organizace musí zachovat shodu produktu v průběhu interního zpracování a dodání do místa určení. Je zde zahrnuta identifikace, manipulace, balení, skladování a ochrana. Při manipulaci, skladování, balení a expedici musí být dodržovány správné podmínky pro udržení požadované jakosti produktů. Mezi sledované faktory patří balení podle smlouvy, skladovací podmínky (včetně vlhkosti a teploty), doba použitelnosti, podmínky při dodání a balení. Tím je zabezpečena bezpečnost produktu, aby nedošlo k jeho poškození či znehodnocení po skončení výrobního procesu z důvodu nesprávné manipulace a skladování.

#### Řízení monitorovacího a měřicího zařízení

Pro poskytnutí důkazu o shodě produktu s určenými požadavky musí organizace určit monitorování a měření, která se mají provádět. Musí být vytvořeny procesy, aby bylo možné provádět monitorování a měření, a to požadovaným způsobem. V případě nezbytného zajištění platných výsledků musí být měřicí zařízení ve specifikovaných intervalech kalibrováno a chráněno před poškozením a znehodnocením v průběhu manipulace a údržby a skladování.

### **1.7.7. Měření, analýza a zlepšování**

Také samotný systém managementu jakosti musí být kontrolován, nebo měřen pro zajištění stálého splňování požadavků popsanych ve schválené politice jakosti a cílech jakosti.

#### Monitorování a měření

Jedno z měření výkonnosti systému se týká vnímání zákazníka a splnění jeho požadavků. Spokojenost zákazníka může být měřena pomocí průzkumu spokojenosti zákazníka, průzkumy názorů uživatelů, pochvaly, záruční reklamace a zprávy od obchodních zástupců.

Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity pro zjištění funkčnosti systému managementu jakosti a zjištění plnění plánovaných činností, požadavků normy a požadavků na systém, je-li efektivně uplatňován a udržován. Program auditů se musí plánovat s ohledem na stav a důležitost procesů. Volba auditorů a provádění auditů musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu auditu. Auditori nesmějí provádět audit své vlastní práce. Musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanovuje odpovědnost a požadavky na plánování a provádění auditů, vytváření záznamů a podávání zpráv o výsledcích. O auditech a jejich výsledcích musí být vytvářeny a udržovány záznamy.

Je nutné aplikovat vhodné metody monitorování a měření procesu systému, které prokazují schopnost procesů dosáhnout plánovaných výsledků. Jestliže jich není dosaženo, musí být určeno a provedeno opatření k nápravě, aby byla zajištěna shoda produktu.

Je třeba monitorovat a měřit i znaky produktu pro ověřování, zda byly požadavky na produkt splněny. To je prováděno v příslušných etapách procesu realizace produktu v souladu s plánovanými činnostmi.

#### Řízení neshodného produktu

Musí být zajištěno, že produkt, který není ve shodě s požadavky na produkt, je identifikován a řízen, aby se zabránilo jeho zamýšlenému použití nebo dodání. Organizace musí nakládat s neshodným produktem přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody. Po opravení musí být produkt podroben opakovanému ověřování. Musí být vytvářeny a dodržovány záznamy o povaze neshod a všech provedených následných opatřeních, včetně udělených výjimek.

#### Analýza dat

Pro prokázání vhodnosti a efektivnosti systému management jakosti a pro vyhodnocení, kde lze uskutečňovat neustálé zlepšování systému, musí organizace určovat, shromažďovat a analyzovat vhodné údaje. To musí zahrnovat údaje získané jako výsledek monitorování, měření a údaje z jiných odpovídajících zdrojů. Analýza musí poskytovat informace, které se týkají spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, znaků a trendů procesů (včetně příležitostí pro preventivní opatření), produktů a dodavatelů.

## Zlepšování

Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu jakosti, a to využíváním politiky a cílů jakosti, výsledků auditů, analýzy údajů, opatření k nápravě, preventivní opatření a přezkoumání managementu. Chce-li organizace zabránit opakovanému výskytu neshod, musí provést přiměřené opatření k odstranění jejich příčin. Musí být vytvořen dokumentovaný postup, kterým se stanoví požadavky na přezkoumání neshod (včetně stížností zákazníka), určování příčin neshod, vyhodnocování opatření, kterým se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou, záznamy výsledných provedených opatření, přezkoumání a efektivnosti provedených nápravných opatření

Preventivní opatření je opatření k odstranění příčin potenciálních neshod, které musí organizace určit, aby se zabránilo jejich výskytu.



## 2. Představení oděvního družstva Moděva

Oděvní družstvo Moděva Konice vzniklo v roce 1931. Od svého založení se specializuje na oděvní výrobu. V dnešní době spolupracuje s tuzemskými i zahraničními obchodními partnery. Svoje zboží dodává mimo jiné do Německa, Rakouska, Švýcarska. Objem produkce naplňuje výroba profesního ošacení pro letecké společnosti, železnici, cestovní kanceláře, hotely, automobilky, dále také oděvy pro volný čas. Tradičně je vyráběna kolekce dámských s pánských vlněných pláštěů.

Více o družstvu Moděva Konice je uvedeno v návrhu příručky jakosti viz. kap. 3.3.



Obrázek 3 - Oděvní družstvo Moděva Konice [2]



Obrázek 4 - Kolekce 2013/14 [3]

### **3. Příručka jakosti - návrh**

#### **3.1. Všeobecně**

Zpracovatel: XXXX

Název: Příručka jakosti

Předmět: Předmětem této Příručky jakosti je systém managementu řízení kvality v oděvním družstvu Moděva Konice.

Oblast použití: Systém managementu řízení kvality zahrnuje všechny činnosti zajišťované družstvem.

Oblast certifikace: Výroba kompletního sortimentu pánské a dámské konfekce a profesního ošacení.

Podle normy: ČSN EN ISO 9001

Certifikát vydal: XXXX

Číslo certifikátu: XXXX

Platnosti certifikátu: XXXX

Příručka jakosti je základním dokumentem pro realizaci systému kvality dle ČSN EN ISO 9001.

### 3.2. Zkratky, definice, výklad pojmů

#### 3.2.1. Použité zkratky v abecedním řazení:

Tab. 1 - Použité zkratky v abecedním seřazení	
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DL	Dodací list
NO	Nápravná opatření
OK	Oddělení kontroly
OOP	Osobní ochranné prostředky
PO	Protipožární ochrana
QM	Quality manager
SJ	Systém jakosti
SMJ	Systém managementu jakosti
VK	Výstupní kontrola
VOO	Vedoucí obchodního oddělení
VSK	Vstupní kontrola
VÚ	Výrobní úsek
VV	Vedoucí výroby
ZDV	Zadáno do výroby

**3.2.2. Definice, výklad pojmů**

Tab. 2 - Význam použité terminologie v abecedním seřazení	
Dodavatel	Právnícká nebo fyzická osoba, která prodává materiál, výrobek nebo službu
Fazona	tvar, forma (hlavního oděvu), střih, model
Interní směrnice	Závazný pokyn s rozsahem působnosti v oděvním družstvu
Kvalitativní směrnice	Závazný pokyn pro dodržování a řízení kvality v družstvu
Objednávka	Konkrétní projev vůle zákazníka o koupi výrobku nebo služby
Odběratel	Zákazník, příjemce materiálu nebo služby
Zakázka	Množství výrobku, materiálu nebo služby objednané najednou u jednoho výrobce (zakázku může tvořit více dodávek)

### 3.3. Úvod

#### 3.3.1. Informace o firmě

Obchodní jméno: MODĚVA oděvní družstvo Konice  
zapsáno u Krajského soudu v Brně, oddíl DrXXXVIII, vložka 444  
Sídlo, adresa: Konice, Švehlova čp. 44, 79852  
IČO: 00 030 694  
DIČ: CZ 00 030 694  
Bankovní spojení: XXXX  
Provoz Konice: adresa shodná s adresou sídla firmy  
Provoz Prostějov: Prostějov, Poděbradovo nám. 1590/1, 796 01

#### 3.3.2. Základní informace o složení statutárních a kontrolních orgánů

Statutárním orgánem družstva je představenstvo družstva v čele s předsedou družstva a místopředsedou a jeho dalšími pěti členy:

<b>Ing. Leo Doseděl</b>	Předseda družstva
<b>Ivo Pajchl</b>	Místopředseda družstva
<b>Hana Chroumalová</b>	Člen představenstva
<b>Jiří Šmíd</b>	Člen představenstva
<b>Jana Navrátilová</b>	Člen představenstva
<b>Dana Karháňková</b>	Člen představenstva
<b>Miluše Fučíková</b>	Člen představenstva

Oprávnění k jednání:

Jednat za družstvo je oprávněn předseda družstva nebo místopředseda družstva.  
Pravomoci k jednání jsou dány stanovami družstva.

Kontrolním orgánem družstva je pětičlenná kontrolní komise.

#### 3.3.3. Kontakty

Předseda:	Ing. Leo Doseděl
Vedoucí obchodního útvaru:	Ing. Iveta Lužná
Manažer kvality:	XXXX
Vedoucí výrobního útvaru:	Ivo Pajchl

Telefon:	+420 582 302 300	Sídlo firmy – provoz
	+420 582 302 161	Provoz Prostějov
Fax:	+420 582 396 356	Sídlo firmy – provoz
Email:	modeva@pv.anet.cz	
www:	www.modeva.cz	

### 3.3.4. Historie a současnost firmy

Moděva oděvní družstvo v Konici je členem Svazu českých a moravských výrobních družstev. Je výrobcem kompletního sortimentu dámské a pánské konfekce od roku 1931.

Hlavní podíl produkce tvoří export - cca 95%. Zahraničními partnery Moděvy jsou země Německo, Rakousko, Švýcarsko.

Oděvní družstvo Moděva se v současné době zaměřuje na speciální výrobní programy, včetně měrenkových zakázek.

Oděvní družstvo Moděva Konice má 163 zaměstnanců. Spolupracují také s dalšími menšími firmami v české a slovenské republice.

### 3.3.5. Výrobní program

Výrobní program oděvního družstva tvoří dámské pláště, paleta, bundy, kostýmy, saka, vesty, sukně, kalhoty, pánské obleky, saka, vesty, kalhoty, pláště, bundy, ale také uniformy a profesní ošacení.

Zhotovuje kolekce výrobků zahraničním zákazníkům pro volný čas, tradiční bavorské kroje. Profesní ošacení pro železnice, letectvo, cestovní kanceláře, hotely, automobilky, hlídací služby, hudební soubory.

Družstvo spolupracuje s předními evropskými konfekčními firmami - práce ve mzdě a vytváří vlastní kolekce výrobků pro trh v ČR i v zahraničí.

### **Výrobní kapacita a vybavení pro výrobu**

Výrobní prostory Moděvy tvoří šest dílen – čtyři v Konici, dvě v Prostějově. Svoje zásoby (výrobky i materiál) uchovává ve dvou skladech. Vedení družstva a administrativní pracovníci pracují v jednotlivých kancelářích administrativní budovy.

Moděva dosud nevyužívá žádný systém jakosti.

Výrobní vybavení oděvního družstva Moděva:

- elektronické zařízení GERBER SYSTEM a GERBER PLOTHER  
na zhotovení stříhové dokumentace
- průmyslové šicí stroje JUKI, PFAFF, DURKOPP
- fixační lisy MEYER
- žehlící lisy HOFFMAN, INDUPRESS
- žehlící buňky CAMPEL

Odběratelé tuzemští: XXX

Odběratelé zahraniční: XXX

### **Dodavatelé**

Oděvní družstvo Moděva nakupuje v současné době výrobní materiál především v zahraničí (Německo, Itálie Rakousko).

### **Konkurence**

Se svým výrobním programem oděvní družstvo Moděva Konice je schopno konkurovat díky vysoké kvalitě. Přesto na tuzemském trhu nezaujímá významné postavení. Tato situace je dána především příznivými podmínkami pro dovoz textilního zboží z východu.

### 3.4. Průvodce systémem managementu řízení jakosti

(Viz. kap. 1.7.4. *Odpovědnost managementu* )

#### 3.4.1. Historie vytváření systému managementu jakosti

Systém managementu jakosti v oděvním družstvu Moděva Konice nebyl dosud zaveden. Tato příručka jakosti je prvním vydáním dokumentu systému jakosti.

Představitelem managementu pro systém řízení jakosti byl(a) jmenován(a) XXX.

#### 3.4.2. Informace o Příručce jakosti

Tato příručka tvoří dokumentaci platného systému managementu jakosti družstva. Jsou v ní vyloženy cíle, postupy a procesy, které podstatnou měrou ovlivňují jakost produktů, družstvem poskytovaných.

U této příručky jakosti mohou existovat řízené i neřízené výtisky. Rozlišení je uvedeno pouze na titulním listu dokumentu.

#### 3.4.3. Struktura Příručky jakosti

Kapitola 3.3. Úvod, kapitola 3.5. Popis a vazby procesů.

Názvy kapitol 3.6. – XX tvoří názvy dokumentace všech procesů v organizaci.

Seznam záznamů (včetně doby a místa uložení) vznikají na základě PJ je veden na samostatném řízeném dokumentu Seznam formulářů **Moděva-S-00i**.

V záhlaví dokumentu PJ je uvedena adresa organizace a logo firmy.

Zápatí dokumentu uvádí:

- název dokumentu;
- číslo a datum vydání resp. změny;
- číslo strany/počet stran;



#### **3.4.4. Řízení příručky jakosti** – je popsáno v kapitole 3.6. – Řízení dokumentů a údajů

Příručka jakosti je identifikována názvem a označením vydání PJ-0i.

Rozdělovník bude uváděn na titulním listu PJ.

#### **3.4.5. Cíle jakosti**

Cíle jakosti určuje předseda družstva v návaznosti na jednotlivé body politiky jakosti. Cíle jakosti jsou uvedeny na samostatném dokumentu v rámci dokumentace systému řízení jakosti. Přezkoumání popř. stanovení nových cílů jakosti je provedeno na základě ročního přezkoumání SJ. Následně jsou cíle jakosti rozpracovány do dílčích úkolů pro jednotlivé úseky (procesy).

#### **3.4.6. Řízení družstva – funkční uspořádání**

##### **3.4.6.1. Funkční uspořádání**

- Nejvyšším orgánem družstva je schůze členů družstva („členská schůze“). Může měnit stanovy, volit a odvolávat členy představenstva, kontrolní komise a komise péče o členy. Dále volí předsedu a místopředsedu družstva.
- Statutárním orgánem družstva je představenstvo družstva, v čele s předsedou a místopředsedou družstva a dalšími pěti členy.
- V čele družstva a jejím představitelem je předseda družstva s pravomocemi definovanými Stanovami družstva.
- Vrcholovým vedením družstva je pověřeno představenstvo družstva.

Rozhodnutí vedení družstva jsou přejímána členskou schůzí členů družstva.

### **3.4.6.2. Odpovědnost a pravomoci v rámci systému managementu jakosti**

#### **3.4.6.2.1. Představitel managementu pro systém managementu jakosti**

Představitelem managementu pro systém managementu jakosti je XXX

Povinnosti představitele managementu pro systém jakosti jsou uvedeny takto:

- Organizuje vytváření, uplatňování a udržování procesů potřebných pro systém managementu jakosti;
- Organizuje přípravu vstupu pro přezkoumání systému řízení;
- Navrhuje výstup z přezkoumání systému řízení;
- Plní povinnosti manažera auditu dle ČSN EN ISO 9001;
- Navrhuje program a termíny auditů, organizuje školení auditorů a vyhodnocení auditů;
- Organizuje provádění auditů;
- Předkládá představenstvu družstva zprávy o přezkoumání systému řízení jakosti a o potřebách zlepšování;
- Koordinuje spolupráci s externími organizacemi v záležitostech vztahujících se k systému managementu jakosti;
- Podporuje vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celém družstvu;
- Má organizační pravomoc a volnost rozhodovat o záležitostech, týkajících se jakosti.

#### **3.4.6.2.2. Působnosti v rámci systému managementu jakosti**

V působnosti Předsedy družstva je:

- Představení družstva;
- Politika jakosti;

- Cíle jakosti;
- Přezkoumání managementu;
- Neustálé zlepšování;

V působnosti představitele managementu pro systém řízení jakosti je:

- Řízení dokumentů;
- Řízení záznamů;
- Plánování jakosti;
- Interní audit;

V působnosti vedoucího obchodního oddělení je:

- Procesy týkající se zákazníka a procesy týkající se přijímání zakázek;
- Zásobování;
- Měření a monitorování spokojenosti zákazníka;

V působnosti vedoucího výroby je:

- Činnost při výrobě a při tvorbě výroby;
- Vedení úseku konstrukce modelárny;
- Vedení úseku údržby;

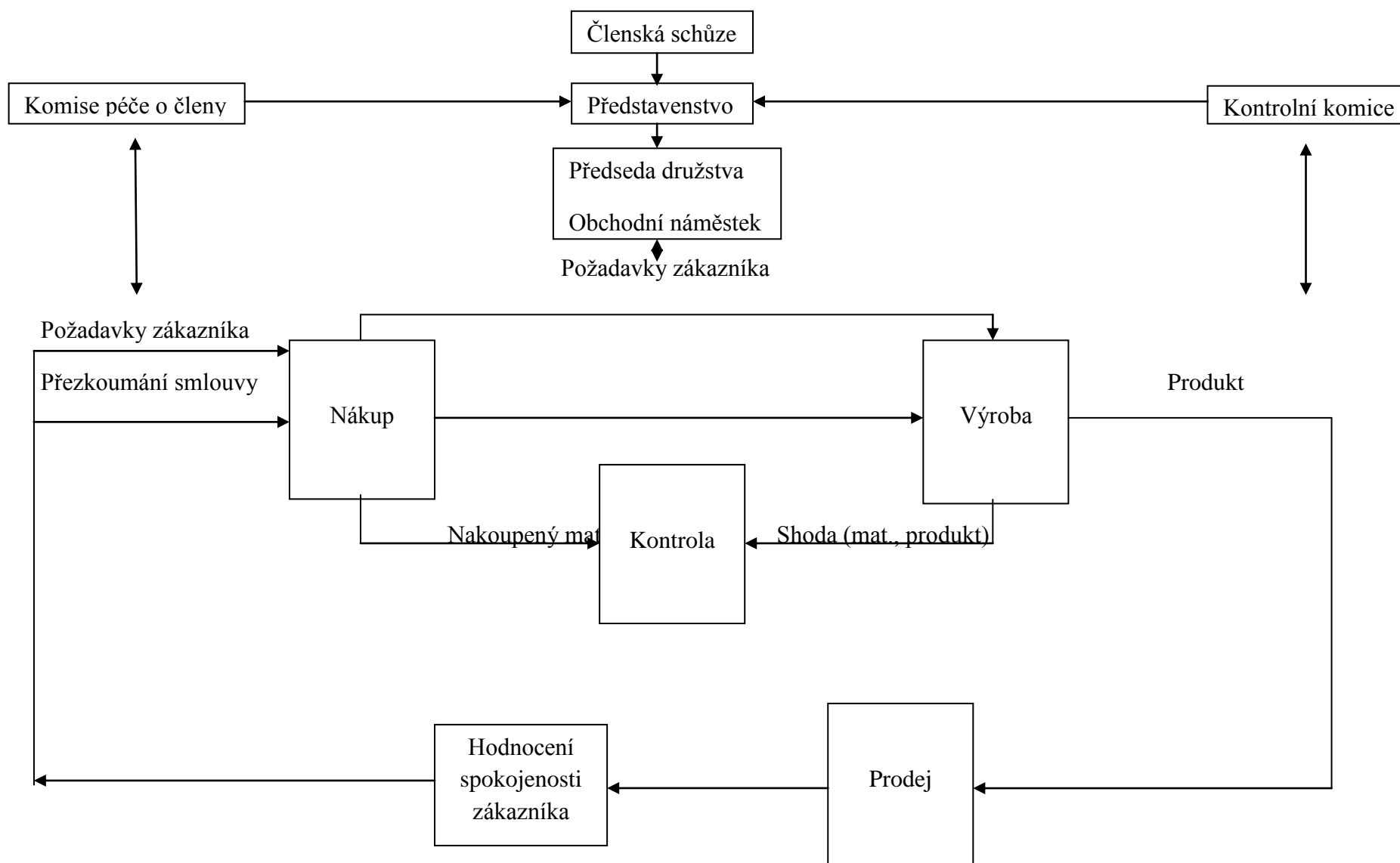
### 3.5. Popis vazby procesů

Zpracovatel: XXXX

Realizační procesy

Definice procesu	Operace procesu
Přijetí zakázky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápis v knize objednávek</li> <li>• Předání objednávky výrobnímu úseku</li> </ul>
Zajištění materiálu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování objednávek materiálů a příprav</li> <li>• Vstupní kontrola materiálu (VSK)</li> <li>• Zpracování příjemek materiálů a příprav</li> <li>• Zpracování dodacích listů</li> <li>• Zpracování výdejek materiálů a příprav</li> <li>• Zpráva materiálového zajištění</li> </ul>
Vlastní výroba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zápis fazon do technického nákresu a popisu</li> <li>• Definice obchodně výrobní fazony</li> <li>• Zápis cenové kalkulace – spotřební normy</li> <li>• Zápis mzdových a režijních nákladů do cenové kalkulace</li> <li>• Stanovení obchodní marže a výpočet ceny</li> <li>• Zápis zakázek</li> <li>• Zápis výrobních plánů</li> <li>• Zařazení výrobních plánů do sumarizačních skupin</li> <li>• Zařazení výrobních plánů do kódů sumarizace</li> <li>• Přiřazení barev materiálů a příprav v kalkulačních listech</li> <li>• Výroba</li> <li>• Výstupní kontrola (VK)</li> </ul>
Expedice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování faktur zákazníkům</li> <li>• Měsíční uzávěrka</li> </ul>

### 3.5.1. Schéma znázornění návaznosti procesů



**3.5.2. Odpovědnosti procesů**

Odpovědnosti procesů jsou popsány v jednotlivých kapitolách.

**3.5.3. Popisy procesů**

Procesy jsou popsány v jednotlivých kapitolách této PJ.

**3.5.4. Záznamy**

Seznam používaných záznamů je veden na řízeném dokumentu – seznam formulářů.

### 3.6. Řízení dokumentů a záznamů

(Viz. kap. 1.7.3. Požadavky systému managementu jakosti)

Zpracovatel: XXXX

#### 3.6.1. Účel a působnost

Tato stat' kapitoly PJ stanovuje postupy pro řízení dokumentace včetně řízení záznamů o jakosti normy.

Řízení dokumentace zabezpečuje systematický přístup při tvorbě, vydávání, aktualizaci, identifikaci, používání a archivování dokumentace a záznamů potřebných pro funkčnost systému jakosti.

#### 3.6.2. Pravomoci a odpovědnosti

Celkovou odpovědnost za dodržování těchto postupů má správce dokumentace - QM, který současně vyžaduje jejich plnění. Postupy jsou platné pro všechny zainteresované pracovníky, kteří se podílejí na výše uvedených činnostech.

Každý dokument na úrovni PJ musí být před vydáním přezkoumán QM, schvaluje jej svým podpisem předseda družstva.

Dílní odpovědnosti při zpracování, distribuci a změnovém řízení vyplývají z popisu těchto činností.

#### 3.6.3. Předmět

Struktura dokumentace

- Dokumentace organizačně-řídící (Příručky, Interní směrnice, Kvalitativní směrnice);
- Dokumentace výrobně-technická (Střihová a výkresová dokumentace, výrobní plán a další dokumentace);
- Záznamy a formuláře;  
Řízené dokumenty vznikající na základě činnosti popsané v jednotlivých kapitolách Příručky jakosti. Odpovědnost dle odpovědnosti za danou kapitolu Příručky jakosti.

- Samostatné dokumenty;

Níže uvedené řízené dokumenty, v odpovědnosti QM:

Seznam interních směrnic;

Seznam stříhové a výkresové dokumentace;

Seznam formulářů;

Seznam technologických postupů;

Politika jakosti;

Cíle jakosti;

Záznamy z přezkoumání systému managementu řízení jakosti;

Skladový řád;

Spisový, archivní a skartační řád

### **3.6.4. Řízení a tvorba dokumentace**

#### Zpracování dokumentu

Zpracovatel dokumentace organizačně řídící a výrobní je uveden na titulním listu dokumentu. Zpracovatel záznamů je shodný s osobou, která je zodpovědná za činnost, ke které se záznam vztahuje. Za zpracování samostatných dokumentů zodpovídá QM. Před zpracováním nového dokumentu provede zpracovatel analýzu stávajících podkladů, pak nový dokument vypracuje. Po zpracování dokumentu zabezpečí autor přezkoumání tohoto návrhu vedením (popř. zainteresovanými pracovníky) a po zapracování připomínek jej předá správci dokumentace k distribuci dle seznamu (rozdělovníku).

#### Identifikace a formální úprava dokumentů

Příručka jakosti, vnitropodnikové směrnice jsou identifikovány názvem a číslem vydání. Každá strana obsahuje logo a název firmy, v zápatí je uvedeno číslování stran/počet stran, číslo a datum vydání resp. změny;

Titulní strana obsahuje údaje o autorizaci, označení vydání a seznam držitelů (rozdělovník).

#### Archivace :

Záznamy o jakosti se archivují po dobu určenou v archivačním řádu. Dokumenty účetního, mzdového a dalšího charakteru se archivují dle obecně závazných



předpisů. Všechny ostatní dokumenty se archivují dle Spisového, archivního a skartačního řádu.

### Změny dokumentů

Jsou prováděny formou záznamu ve změnovém listu, který je trvalou součástí dokumentace. Tyto záznamy musí mít vždy autorizaci – datum a podpis.

Při změnách závažnějšího rázu, nebo pokud se dokument stane nepřehledným, se změna provede formou nového vydání, všechny změny se zapracují a list změn zůstane bez záznamů. Záznamy ve změnovém listu zabezpečuje zpracovatel.

Změny jsou zaznamenány vždy do všech platných řízených výtisků s formou doplnění vepsáním, odkazem a napsáním nebo vlepením opravy. Aktuální informace o provedené změně je umístěna na interních webových stránkách družstva.

Revize dokumentů je prováděna v rámci interních auditů jakosti a při přezkoumání SMJ, minimálně 1x ročně. Revize je provedena otiskem razítka „Revize provedena dne:.....“ a podpisem.

Za provedení revize je odpovědný pracovník, který odpovídá za daný dokument.

### Řízení dokumentace:

Osoba odpovědná za dokument (správce):

- zajistí předání dokumentu proti podpisu všem osobám určeným v seznamu držitelů;
- zajistí proti podpisu seznámení se s dokumentem u všech osob uvedených v seznamu držitelů, kteří budou využívat dokument umístěný v platném znění na PC s přístupem pro všechny, kterých se týká;

Pozn. „seznámení se s dokumentem“ a „seznam držitelů“ mohou být zpracované jako samostatné formuláře nebo lze využít tabulky na titulní straně.

K podání informace o změně dokumentu lze využít i vnitřní webové stránky družstva.

Dodatečné nebo dílčí kopie dokumentů, které slouží pouze pro informaci a nepodléhají změnové službě, musí být na obálce nebo na 1. straně označeny „neřízený dokument resp. kopie“.

Při využívání neřízených dokumentů si musí uživatel ověřit jejich aktuální platnost.

Výtisk č. 1 slouží současně jako archivní výtisk včetně archivace provedených změn.

Distribuci řízených výtisků podřízeným pracovníkům, zajistí jejich vedoucí, který posoudí, zda pracovníkům předá pouze výpis z dokumentu, dokument v plném znění nebo zajistí proti podpisu seznámení se s dokumentem uloženým v elektronické podobě na PC – (v tomto případě musí mít zaměstnanec přístup k PC).

**Př. označení:** Vedoucí oddělení předá svým podřízeným pracovníkům proti podpisu řízený výtisk celého dokumentu nebo jeho výpis, s označením 1a, 1b .....(-z) a předávací protokol zůstane uložen u vedoucího pracoviště.

### **3.6.5. Řízení stříhové a výkresové dokumentace**

Evidence stříhové a výkresové dokumentace je vedena v seznamu stříhová a výkresové dokumentace. Zde jsou evidovány z důvodu celistvosti a návaznosti číselných řad i výkresy již nepoužívané, skartované nebo vyřazené. V evidenci jsou také výkresy s identifikací jiného právního subjektu. Externí výkresy jsou ve firmě evidovány v „seznamu externí dokumentace“. V případě, že zákazník požaduje zhotovení výrobku na základě dodaného nákresu, zabezpečí vedoucí výroby zhotovení a přidělení čísla výkresu vlastního, podle kterého po vzájemném odsouhlasení probíhá výroba.

### **3.6.6. Řízení externí dokumentace**

Odpovědný pracovník OK vede seznam používaných externích předpisů. Minimálně 1x ročně - do konce I. čtvrtletí kalendářního roku, provádí preventivní kontrolu aktuálnosti seznamu používaných předpisů.

### **3.7. Odpovědnost managementu**

(Viz. kap. 1.7.4. *Odpovědnost managementu*)

Zpracovatel: XXXX

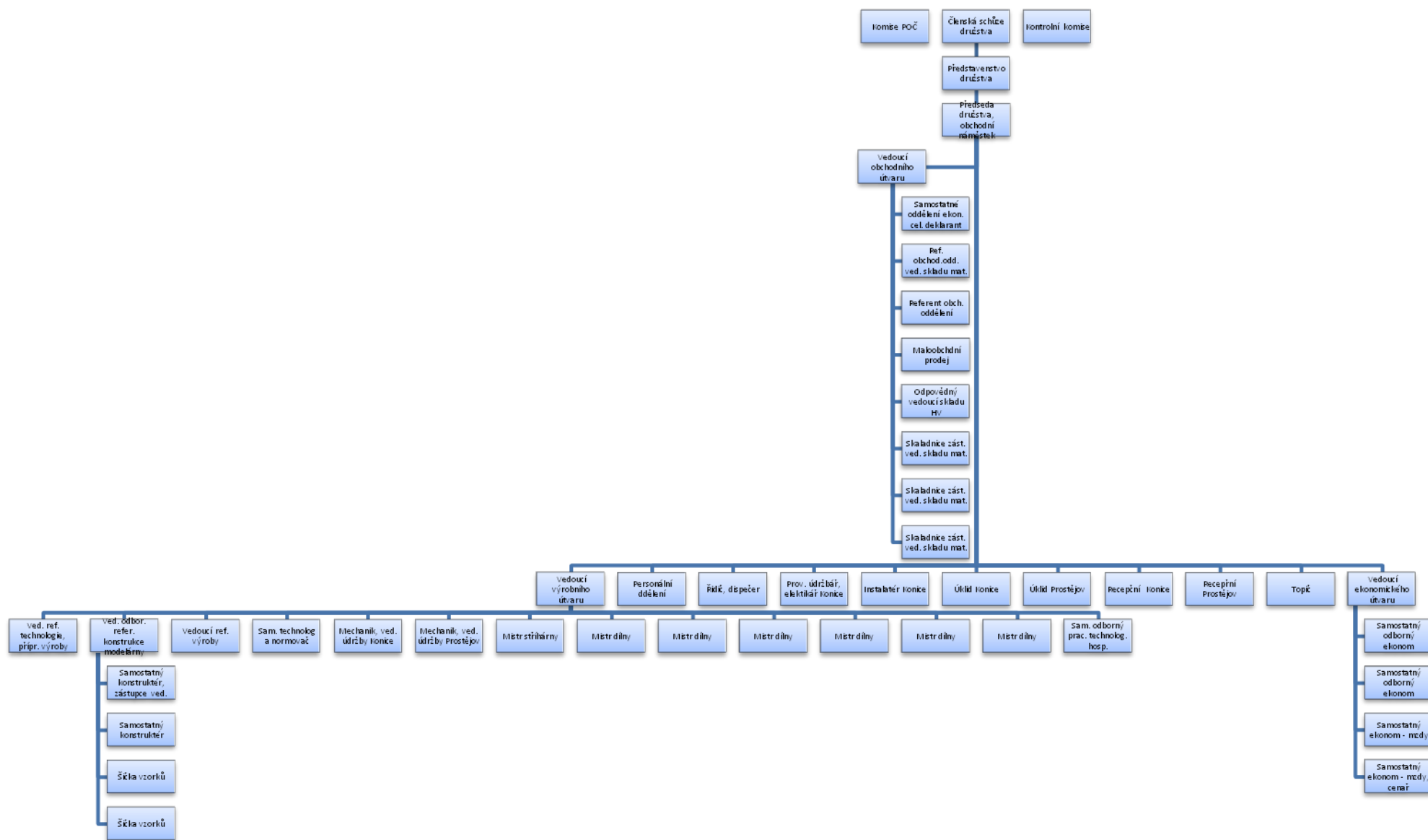
Kapitola popisuje organizační vazby v družstvu, definuje politiku a cíle jakosti.

#### Osobní angažovanost, aktivita managementu

Osobní angažovanost a aktivita managementu (vedení družstva) je dána vyhlášenou politikou jakosti, cíli jakosti družstva a jejich průběžným naplňováním. Plnění těchto závazků vedení je realizováno interními audity a přezkoumáváním systému managementu řízení kvality. K těmto činnostem musí vedení vytvořit a zajistit potřebné zdroje lidské a finanční.

#### **3.7.1. Odpovědnost managementu, povinnosti a pravomoci**

Vedení družstva, organizační vazby a dílčí odpovědnosti vyplývají z organizačního schématu:



Obrázek 5 - Organizační schéma

Konkrétní činnosti a odpovědnosti jsou blíže specifikovány v popisech pracovních činností, které jsou vypracovány pro jednotlivá funkční místa dle organizačního schématu. Tyto popisy zpracovávají jednotliví vedoucí pracovníci pro své podřízené. Popisy pracovních činností také definují vztahy nadřízenosti, podřízenosti a zastupitelnosti.

### **3.7.2. Politika a cíle jakosti**

Vedení družstva uznává kvalitu za svoji nejvyšší prioritu.

Kvalita je pokládána za jeden z rozhodujících prvků pro dosažení úspěšnosti a prosperity. Snahou družstva je vyrábět výrobky a poskytovat služby vysoké kvality, které splňují požadavky zákazníků z hlediska věcného plnění, termínů dodávek i přijatelné ceny.

Cílem a závazkem družstva je udržovat a neustále zlepšovat kvalitu výrobků a služeb tak, aby bylo dosahováno soustavného plnění stanovených nebo předpokládaných potřeb zákazníků.

Stanovená politika jakosti může být například ekonomického rázu.

Snahou všech pracovníků družstva je zajistit:

kladný hospodářský výsledek;

snížení spotřeby energií;

udržení zaměstnanosti,

vývoj nových výrobků, za účelem zvýšení konkurenceschopnosti;

inovaci technologického vybavení družstva;

### 3.7.3. Plánování systému managementu kvality

Pro úspěšné plnění požadavků zákazníka a zlepšování efektivnosti SMJ jsou všechny procesy v systému plánovány tak, aby byla naplňována politika jakosti a navazující cíle jakosti.

Vlastní činnosti naplňující SMJ jsou realizovány na základě jejich popisů v PJ.

Veškeré změny tohoto systému jsou průběžně přezkoumány členskou schůzí družstva a schválené změny jsou zaváděny do SMJ.

### 3.7.4. Představitel vedení

Členská schůze jmenovala XXX představitele vedení družstva pro systém jakosti.

Je odpovědný za:

Organizuje vytváření, uplatňování a udržování procesů potřebných pro systém managementu jakosti;

Organizuje přípravu vstupu pro přezkoumání systému řízení;

Navrhuje výstup z přezkoumání systému řízení;

Plní povinnosti manažera auditu dle ČSN EN ISO 9001;

Navrhuje program a termíny auditů, organizuje školení auditorů a vyhodnocení auditů;

Organizuje provádění auditů;

Předkládá členské schůzi zprávy o přezkoumání systému řízení jakosti a o potřebách zlepšování;

Podporuje vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci;

Má organizační pravomoc a volnost rozhodovat o záležitostech, týkajících se jakosti.

K těmto činnostem má představitel vedení družstva z titulu své funkce dostatečnou pravomoc.

### **3.8. Management zdrojů**

(Viz. kap. 1.7.5. Management zdrojů)

Zpracovatel: XXXX

#### **3.8.1 Poskytování zdrojů**

Cílem výcviku a vzdělávání je systematické zvyšování kvalifikace a odborné způsobilosti pracovníků jako podpory pro naplňování cílů jakosti.

Za organizaci a zabezpečování výcviku odpovídá ustanovený a proškolený pracovník družstva za aktivní spolupráce ostatních vedoucích pracovníků.

#### **3.8.2 Lidské zdroje**

Kvalifikační požadavky na jednotlivá pracoviště vyplývají z popisů pracovního místa pro jednotlivé vedoucí a využívané profese. Popisy pracovních míst zpracovávají a aktualizují dle potřeby příslušní vedoucí pracovníci. Ti současně odpovídají za naplňování těchto požadavků u stávajících i nových zaměstnanců. Potřeby výcviku pro naplňování stanovených kvalifikačních požadavků předávají jednotliví vedoucí.

Plán výcviku na běžný rok zpracovává dle požadavků jednotlivých vedoucích ustanovený a proškolený pracovník družstva začátkem kalendářního roku. V plánu jsou zapracovány požadavky výcviku ze zákona – bezpečnost práce, požární školení, školení řidičů referentských vozidel, výcvik v jakosti včetně zácviku nových pracovníků.

Plnění plánu výcviku sleduje a případnou aktualizaci provádí ustanovený a proškolený pracovník družstva. Zápisy z programu výcviku jsou uloženy ve složce u předsedy družstva.

Pro realizaci výcviku a vzdělávání jsou využívány následující formy:

Školení bezpečnosti práce a školení protipožární ochrany řadových pracovníků provádí ustanovený proškolený pracovník družstva, který je pro tuto činnost vyškolen externím školitelem, se kterým má společnost uzavřenou smlouvu o vzájemné spolupráci. Školení bezpečnosti práce vedoucích pracovníků provádějí externí školitelé, se kterými má družstvo uzavřenou smlouvu o vzájemné spolupráci.

Odborná profesní školení stávajících pracovníků včetně výchovy k jakosti provádějí minimálně 1x ročně příslušní vedoucí (mistrové) ve spolupráci s představitelem managementu.

O těchto formách výcviku se vede záznam formou presenční listiny se stručným obsahem a hodnocením výcviku.

Externí odbornou výchovu zabezpečuje předseda družstva dle nabídek školících organizací.

Záznamy o provedeném výcviku včetně osvědčení, protokolů, prezenčních listin a potřebných dokladů vede předseda družstva.

#### Základní evidence

Evidence uchazečů o zaměstnání je uložena u předsedy družstva (dotazník). V případě uvolnění pracovního místa nebo potřeby nového pracovního místa na základě žádosti vedoucí výroby a potřebné kvalifikace na dané pracovní místo provádí výběr a soupis případných zaměstnanců z evidence uchazečů a předkládá ho předsedovi družstva ke schválení. Vybraným uchazečům je předán dotazník. Doručené dotazníky vyhodnocuje předseda družstva na základě požadavků na dané pracovní místo. Vybraní uchazeči jsou vyzváni k osobnímu pohovoru.

#### Výběr uchazeče

- o výsledku pohovoru je uchazeč vyrozuměn písemně
- uchazeč je vyzván k provedení vstupní zdravotní prohlídky
- po úspěšném absolvování zdravotní prohlídky a kladném výsledku pohovoru je novému zaměstnanci vystavena osobní karta a pracovní smlouva. Pracovní smlouva je s novým zaměstnancem uzavřena nejpozději v den nástupu a za družstvo ji podepisuje předseda družstva.

Originál pracovní smlouvy obdrží nový zaměstnanec, kopie je založena v osobní složce zaměstnance u předsedy družstva.



### Vstupní školení

- probíhá před nástupem pracovníka do pracovního procesu
- obsahuje proškolení o BOZP, používání OOP školení PO, seznámení s denním režimem družstva, docházkovým systémem a činností na pracovišti. Po provedení školení pracovník potvrzuje svým podpisem, že danému školení porozuměl. Provádění vstupního školení a odpovědnost je v kompetenci ustanoveného a proškoleného pracovníka družstva.

### **3.8.3 Pracovní prostředí**

Čistota pracovišť je zajišťována vlastními pracovníky, zajišťujícími tuto činnost jako hlavní pracovní náplň. Vytápění je zajišťováno vlastním tepelným zdrojem. Osvětlení je zajištěno pomocí zářivek tak, aby množství světla splňovalo obecné hygienické předpisy. Ke zvýšenému hluku a znečišťování vzduchu vzhledem k charakteru výroby nedochází.

### **3.9. Požadavky zákazníka**

(Viz. kap. 1.7.6. Realizace produktu)

Zpracovatel: XXX

#### **3.9.1. Plánování realizace**

##### **3.9.1.1. Cenová tvorba**

Ceny výrobků stanovuje obchodní oddělení ve spolupráci s výrobním oddělením. Ceny kontroluje předseda družstva.

Ceník se připravuje na každý veletrh Styl v Brně, dvakrát ročně, dle aktuální kolekce.

Slevy nejsou zákazníkům poskytovány.

##### **3.9.1.2. Realizace obchodního případu**

Objednávky přijímá obchodní oddělení. Pokyn pro výrobu vydá výrobní náměstek.

Objednávky jsou doručovány převážně emailem a jsou zaznamenány do knihy došlé pošty.

Veškeré zakázky jsou realizovány novovýrobou, družstvo nemá zavedenou výrobu na sklad.

Objednávky jsou evidovány v IS Symbio v knize objednávek a jsou dostupné všem zainteresovaným osobám.

Při objednávce zcela nového výrobku je vyroben vzorek a před uzavřením závazné smlouvy je tento se zákazníkem odsouhlasen. Takto vzájemně odsouhlasený výrobek se stává referenčním vzorkem, je na něj vytvořena výkresová dokumentace, šablony a pracovní postup.

### **3.9.1.3. Pravomoci a odpovědnosti**

Obchodní smlouvy s tuzemskými zákazníky uzavírá vedoucí obchodního oddělení (VOO), jsou to převážně objednávky malého rozsahu. Zahraniční smlouvy a objednávky většího finančního objemu uzavírá předseda s místopředsedou družstva.

Nabídku vypracovává obchodní oddělení, odpovědnost nese VOO.

### **3.9.2 Výrobní proces**

Na základě poptávky zákazníka je prověřena možnost výroby z hlediska dostupnosti materiálu a výrobní kapacity. Řešení výrobní kapacity je v kompetenci výrobního náměstka, zabezpečení materiálem zajišťuje obchodní oddělení buď nákupem, nebo převzetím materiálu zákazníka. To v případě, že se jedná o práci ve mzdě. Na základě zjištění je určen termín pro expedici a sdělen zákazníkovi.

#### **3.9.2.1. Obchodní oddělení**

Přezkoumání požadavků zákazníka a příprava pro uzavření závazné smlouvy probíhá na obchodním oddělení. Zde jsou také k dispozici katalogy materiálů, barevnice a kalkulační listy výrobků a operací. Na obchodním oddělení jsou rovněž k dispozici smlouvy uzavřené s dodavateli, které stanoví sortiment a podmínky dodávek materiálů a služeb.

#### **3.9.2.2. Modelárna**

Po přezkoumání požadavků zákazníka a uzavření závazné smlouvy je zahájena realizace zakázky zápisem fazon včetně technického nákresu a popisu. Je určena a zapsána spotřební norma (materiálu i času) a z toho vycházející cenová kalkulace.

#### **3.9.2.3. Cenové oddělení**

Výstup z modelárny – cenová kalkulace – je rozšířena o zápis mzdových a režijních nákladů stanovených na zakázku. Cenové oddělení rovněž stanoví marži a vypočítá konečnou prodejní cenu výrobků.

#### **3.9.2.4. Sklad materiálu**

Ve skladě materiálu je zabezpečena evidence pohybu materiálu. Jsou zde vystavovány příjemky a výdejky výrobního materiálu a příprav.

Výroba z kvalitního materiálu je zabezpečena vstupní kontrolou materiálu (VSK). Vstupní kontrolou materiálu je pověřena pracovnice skladu a odpovídá vedoucí skladu. O provedení VSK je veden záznam na dodacím listě materiálu. Dodací list (DL) je opatřen razítkem, kde je vypsáno datum provedení VSK, jméno a podpis pracovníka, který ji provedl a záznam, zda je materiál bez závad. Tím je uvolněn pro výrobu. Je-li materiál nevyhovující, je označen a uskladněn na vyznačeném místě pro neshodný materiál ve skladu materiálu. Následně je řešena reklamace, případně přípustná odchylka.

#### **3.9.2.5. Výrobní úsek**

Výrobní úsek (VÚ) zabezpečuje vlastní výrobu zakázky. První činností výrobního oddělení je zápis zakázky a výrobního plánu. Pracovník výrobního oddělení porovná požadavek zákazníka s referenčním vzorkem, případně se zapsanou fazonou a technickým nákresem výrobku. Tím je zabezpečena shoda požadavků zákazníka s následnou výrobou. Následuje zařazení výrobních plánů do sumarizačních skupin a zařazení výrobních plánů do kódů sumarizace.

#### **3.9.2.6. Sklad hotových výrobků**

Po výstupní kontrole výrobku je tento evidenčně i fyzicky převeden na sklad hotových výrobků. Je vystaven doklad příjemka hotových výrobků. Na skladě hotových výrobků je výrobek připraven pro expedici. Je vystaven dodací list a produkt je řádně zabalen, aby nedošlo k jeho poškození.

#### **3.9.2.7. Finanční účtárna**

Vystavením příjemky na sklad hotových výrobků je finanční účtárně předána informace o připravenosti zakázky k fakturaci. Odpovědný pracovník vystaví fakturu a přeloží ji ke schválení a podpisu obchodnímu náměstkovi.

### 3.10. Nákup materiálu a služeb

(Viz. kap. 1.7.6. Realizace produktu)

Zpracovatel: XXX

#### 3.10.1. Informace pro nakupování

V kapitole jsou popsány postupy pro zabezpečování jakosti při nakupování materiálů, zboží a služeb. Postupy jsou závazné pro všechny pracovníky zajišťující tyto činnosti.

Obchodní oddělení odpovídá za veškeré nákupy výrobních materiálů.

Základní materiály pro standardní výrobní sortiment jsou specifikovány v technické dokumentaci materiálů, v referenčních štítcích dodavatelů a v materiálových listech. Seznam všech položek materiálu je veden v IS Symbio.

Veškerý ostatní nákup je zabezpečován na základě požadavku. Specifikace je řešena individuálně podle charakteru a účelu použití konkrétního nakupovaného materiálu nebo služby.

Způsobilost dodavatelů materiálů určuje vedoucí obchodního oddělení na základě zkušeností a hodnocení dodavatelů. Hlavní dodavatelé jsou pravidelně hodnoceni 1x ročně, zpravidla v prvních dvou měsících nového kalendářního roku. Seznam dodavatelů aktualizuje pracovník obchodního oddělení 1x ročně.

#### Kritéria hodnocení

- 1) jakost dodávaného materiálu, počet a závažnost reklamací systém jakosti dodavatele - certifikace, budování SJ
- 2) plnění smluvních požadavků – dodržení termínu plnění, plnění v požadovaném množství
- 3) dokladování dodávek
- 4) ekonomická výhodnost – cena, dopravní vzdálenost, způsob dopravy
- 5) osobní zkušenosti – pružnost dodavatele, jeho vstřícnost apod.

Každé kritérium je hodnoceno 0 - 8 body.

Zařazení "A" 30 – 40 bodů dodavatel plně vyhovuje

Zařazení "B" 11 - 29 bodů způsobilost uspokojivá (s výhradami)

Zařazení "C" 0 - 10 bodů způsobilost neuspokojivá (nesplnění požadavků)

Případné vyřazení ze seznamu dodavatelů provede vedoucí obchodního oddělení v návaznosti na závažné nedostatky. Zajištění nových dodavatelů pro materiál i služby provádí vedoucí obchodního oddělení dle potřeb vyplývajících z vývoje nových výrobků.

Nákupní dokumentaci tvoří pro tuzemsko i zahraničí objednávka. S dodavateli některých výrobních materiálů uzavírá VOO Rámcové kupní smlouvy nebo Všeobecné obchodní podmínky. U většiny dodavatelů dochází k vyřízení objednávky dodáním požadovaného zboží.

Objednávky jsou vystavovány a evidovány v počítači IS Symbio. Vykrytí objednávky je zaznamenáno přímo na objednávce v PC.

Objedávka musí obsahovat:

- identifikaci smluvních stran - odběratel, dodavatel
- přesnou specifikaci materiálu, případně služby
- parametr jakosti
- celkové množství, měrné jednotky, případně rozsah služby,
- termín dodání
- požadované průvodní doklady

V případě potřeby je objednávka doplněna výkresem či vzorkem.

Všechna jednání mezi odběratelem a dodavatelem upřesňující jednotlivé dodávky materiálů musí mít písemnou formu.

### **3.10.2. Ověřování nakupovaného produktu, surovin, vstupní sklady**

Po doručení materiálu do družstva provede pracovník skladu přejímku materiálu, tzn. zkontroluje, neporušenost přepravního obalu a zásilky. Dojde-li následkem poškození obalu také k poškození materiálu, provede o tom zápis a zboží zašle zpět odesílateli společně s kopií zápisu. Při přejímce dále porovná, zda materiál

odpovídá objednavce druhem a množstvím, zda je doložen odpovídající dodací list. Evidenci přijatého materiálu provádí pracovnice oddělení skladu po provedení VSK vystavením příjemky v PC v IS Symbio .

Materiál dodaný zákazníkem je přijímán na sklad na základě předávacího protokolu, ve kterém je uveden druh materiálu, množství a záruka jakosti materiálu. U výrobků, na které si zákazník dodá částečně nebo úplně materiál, je míra záruky na hotový výrobek sjednána v kupní smlouvě. Je-li na materiálu dodaném zákazníkem shledána neshoda, informuje vedoucí obchodního úseku zákazníka.

Při zjištění neshody vyplní pracovník provádějící VSK „Reklamační protokol“, neshodný materiál společně s protokolem uloží ve skladě na vyznačeném místě a informuje pracovníka pověřeného k vyřízení reklamace. Ten zahájí reklamační řízení s dodavatelem. Za vyřízení reklamace zodpovídá vedoucí obchodního oddělení.

Počet reklamací je průběžně sledován a vyhodnocován z hlediska vynaložených nákladů spojených s reklamací, z hlediska četností reklamací podle dodavatelů.

Výdej ze skladu pro zpracování ve výrobě provádějí pracovnice skladu dle potřeb výroby. O výdeji je veden záznam na výdejce materiálu vedené v IS Symbio.

### **3.11. Vývoj, plánování, výroba a ochrana produktu**

(Viz. kap. 1.7.6. Realizace produktu)

Zpracovatel: XXX

#### **3.11.1 Pravomoci a odpovědnosti**

Kapitola je závazná pro všechny pracovníky, kteří se na výrobě a kontrole podílejí. Jde o pracovníky modelárny, střihárny, šicí dílny případně jiné pracovníky odpovědné za činnosti úzce související s vlastní výrobou.

#### **3.11.2 Vývoj**

Družstvo Moděva Konice nemá samostatné vývojové oddělení. Vývoj je podmíněn novými módními trendy v odívání a požadavky zákazníka.

#### **3.11.3 Plánování, výroba a kontrola**

Závazné objednávky jsou soustřeďovány na obchodním oddělení, které vede evidenci v IS Symbio. Provádí sumarizaci požadavků. Vzhledem k tomu, že objednávky nebývají vykryty ze skladových zásob, vystaví v IS Symbio zadání do výroby (ZDV) s příznakem „v ověření“.

Takto vytvořené ZDV postupuje do modelárny, kde pracovníci modelárny zapíší fazony včetně technického nákresu a popisu, definují obchodně výrobní fazony a zapíší cenové kalkulace. Po doplnění uvedených údajů předají ZDV cenovému oddělení k zápisu mzdových a režijních nákladů do cenové kalkulace a stanovení obchodní marže a výpočtu ceny.

Takto je ZDV připraveno pro výrobní úsek k zápisu zakázek, zápisu výrobních plánů, zařazení výrobních plánů do sumarizačních skupin a zařazení výrobních plánů do kódů sumarizace.

Po zpracování těchto operací je ZDV v ověřování postoupeno obchodnímu oddělení k prověření a zajištění potřebného materiálu. Po prověření stavu materiálu pracovníci obchodního oddělení vepíše do ZDV v ověřování datum plného materiálového zabezpečení pro zakázku. Je-li materiál pro zakázku zabezpečen



v dostatečné míře ze skladových zásob, propustí ZDV do výroby. V opačném případě zůstává ZDV v ověřování do doby než je nakoupen, zkontrolován vstupní kontrolou a přijat na sklad chybějící materiál. Vlastní výroba je zahájena po propuštění ZDV do výroby.

Vlastní výroba probíhá ve výrobních dílnách. V průběhu výroby jsou prováděny stříhové a mezioperační kontroly pracovníky, kteří danou činnost vykonávají. O výsledku těchto kontrol je veden záznam na ZDV. Výstupní kontrolu provádí VV. Hotové a zkontrolované výrobky jsou převedeny na sklad hotových výrobků. Zde se hotové výrobky skladují v podmínkách stanovených skladovým řádem a připravují pro expedici.

Hotové výrobky jsou zabezpečeny proti poškození vhodnými obaly. Tak jsou připraveny k dodání zákazníkovi.

### 3.12. Řízení metrologie

(Viz. kap. 1.7.6. Realizace produktu)

Zpracovatel: XXX

V družstvu Moděva Konice jsou používána pracovní měřidla a měřidla informativní. Seznam pracovních měřidel je uveden samostatně na formuláři. V seznamu pracovních měřidel jsou stanoveny maximální kalibrační lhůty.

Kalibrace je prováděna externě na metrologických pracovištích a je doložena kalibračním lisem. Celkový výsledek kalibrace je vyznačen na měřidle. Metrologická značka nesmí být při provozu měřidla poškozena a musí být po celou dobu životnosti měřidla udržována v čitelném stavu.

Informativní měřidla nepodléhají kalibraci.

#### Evidence a značení

Pracovní měřidla jsou identifikována metrologickou značkou, která je uvedena v kartě měřidla. Jsou označena nesmazatelným způsobem (samolepka) přidělenou značkou. U nových měřidel musí být měřidlo kalibrováno a označeno před uvedením do používání.

Informativní měřidla nejsou evidována, jsou pouze označena nápisem měřidlo informativní. Tato jsou běžně používána pro pomocná a informativní měření.

### 3.13. Interní audit

(Viz. kap. 1.8.7. Měření, analýza a zlepšování)

Zpracovatel: XXX

Cílem interních auditů je stanovení shody všech procesů a prvků SJ s dokumentovanými postupy a tím zjišťování účinnosti systému jakosti. Tato kapitola je závazná pro všechny úseky a pracovníky družstva zapojené do systému jakosti. Za realizaci interních auditů odpovídá QM. Sestavuje harmonogram interních auditů. Jednotlivé procesy systému jakosti jsou prověřovány minimálně 1x ročně. Navržený harmonogram schvaluje předseda družstva.

Audity provádějí interní auditoři, kteří jsou pro tuto činnost kvalifikováni. Pro jednotlivé audity je určen vedoucí auditor. Při výběru auditorů musí být zachován princip nezávislosti auditora na prověřované činnosti. Proškolení interních auditorů je zabezpečováno externí firmou a interním školením, které provádí QM. Interní audity probíhají v souladu s normou ČSN EN ISO 9001.

Z interního auditu je pořizován protokol obsahující prověřovanou činnost, průběh prověrky, zásadní neshody a nálezy, návrh opatření na odstranění neshod a zhodnocení auditu.

Za návrh a realizaci nápravných opatření jednotlivých zjištění odpovídá vedoucí auditovaného pracoviště. Po realizaci nápravného opatření (NO) provede vedoucí auditor ověření a zaznamená výsledek do zprávy.

Závěry z jednotlivých auditů jsou součástí pracovních porad. Celkové hodnocení auditů je součástí přezkoumání systému jakosti vedením družstva.

QM sleduje činnost a způsobilost auditorů a zabezpečuje jejich další vzdělávání a výcvik.

Vyškolenými auditory jsou: XXX

### **3.14. Spokojenost zákazníka**

*(Viz. kap. 1.7.7. Měření, analýza a zlepšování)*

Zpracovatel: XXX

Spokojenost zákazníků je sledována průběžně a to na základě osobního telefonického hovoru nebo písemnou formou (email, dopis). Získané odpovědi jsou vyhodnocovány stanoveným bodovým systémem 1x ročně – vždy k předchozímu období. Poznatky zákazníků jsou využívány při obchodních jednáních či při inovaci výrobního sortimentu.

### 3.15. Monitoring a měření, analýza údajů

(Viz. kap. 1.8.7 Měření, analýza a zlepšování)

Zpracovatel: XXX

#### 3.15.1. Měření procesů

Tab. 3 - Měření procesů					
Monitorování					
Proces	Co	Kdo	Záznam	Četnost	Výstup
Prodej	Tržby	VOO	PC evidence	1x měsíčně	Graf/tabulka
	Důvod pro přijetí opatření: Nedosažení plánovaných tržeb: XX Kč				
Nákup	Reklamace	VOO	Záznamy o neshodách	Pololetně	Tabulka
	Důvod pro přijetí opatření: Opakovaná reklamace nebo reklamace, která ovlivní plnění zakázky				
	Hodnocení dodavatelů	VOO	Formulář hodnocení dodavatelů	1x ročně	Tabulka
Výroba/prodej	Naplnění výrobních kapacit	Předseda družstva/VV	Kupní smlouva, objednávka	1x měsíčně	Zápis z porady představenstva družstva
	Důvod přijetí opatření: Nenaplnění výrobních kapacit v průměru na XX%				
Výroba	Plnění výkonových norem	VV	PC	1x ročně s průběžným měsíčním sledováním	Tabulka
	Důvodem přijetí opatření: Plnění výkonových norem pod XX% tři po sobě jdoucí měsíce nebo šest měsíců v kalendářním roce				
Kontrola	Náklady na řešení reklamace odběratele	QM	Formulář neshodného výrobku	1x ročně s průběžným měsíčním sledováním	Formuláře neshod
	Důvod pro přijetí opatření: Náklady na reklamaci vyšší než XX Kč				

Kritéria hodnocení jednotlivých procesů a důvody k přijetí patření navrhuje QM ve spolupráci s vedoucím úseku a schvaluje předseda družstva. Kritéria jsou součástí záznamů o přezkoumání SMJ.

### **3.15.2. Analýza údajů**

Monitorování procesů je založeno na zjišťování a měření vybraných parametrů hlavních procesů, s cílem prokázat schopnost procesů naplňovat plánované výsledky – viz tab. 3. V tabulce jsou definovány monitorovací činnosti, odpovědnosti, výstupy a jejich analýzy. Pokud je nutný monitoring podpůrných procesů nebo monitoring dle jiných sledovaných parametrů, je prováděn obdobně na základě rozhodnutí předsedy družstva.

Pro monitoring procesů jsou využívána data a údaje z informačního systému Symbio, výstupy z měření spokojenosti zákazníka, účetnictví, reklamačních protokolů a další realizované záznamy z jednotlivých činností a procesů.

### 3.16. Řízení neshodného produktu

(Viz. kap. 1.7.7. Měření a analýza zlepšování)

Zpracovatel: XXX

#### 3.16.1. Účel a působnost

V kapitole jsou stanoveny postupy pro řízení neshodného výrobku, popsány činnosti pro návrh a realizaci nápravných a preventivních opatření a stav po kontrole.

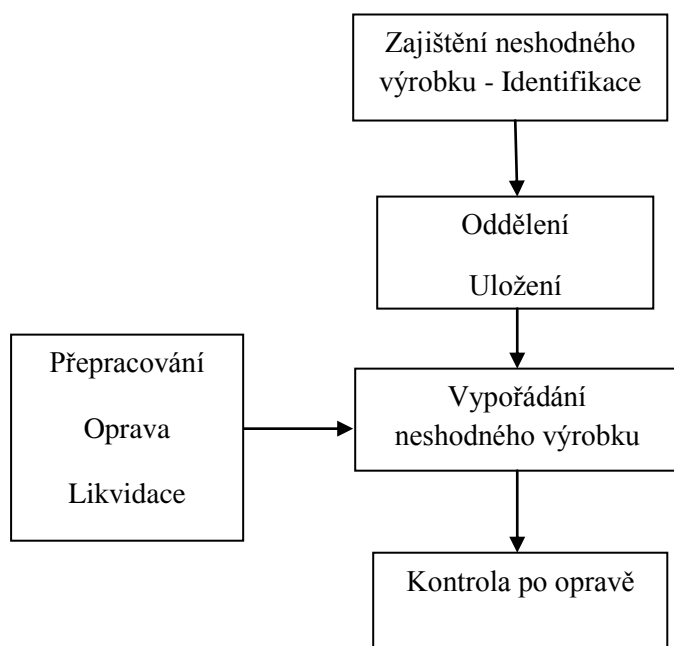
#### 3.16.2. Pravomoci a odpovědnosti

Pracovník, který zjistí neshodný výrobek, odpovídá za jeho označení, oddělení od shodných výrobků a za informování přímého nadřízeného.

Odpovědnost za vypořádání neshodných výrobků na vstupu má VOO. Odpovědnost za přezkoumání a vypořádání neshodných výrobků ve výrobě má vedoucí výroby ve spolupráci s QM.

Pravomoc a odpovědnost za řízení případných odchylek, výjimek a reklamací zákazníků je v kompetenci QM ve spolupráci s VOO.

#### 3.16.3. Diagram řízení neshodných výrobků



### **3.16.4. Zjištění neshodného výrobku, identifikace, uložení**

Neshodné výrobky mohou vznikat:

- Na vstupu – neshodný nakupovaný materiál
- Neshodné výrobky při výrobě
- Reklamace od zákazníka

### **3.16.5. Oddělení a uložení neshodného výrobku**

Pracovník, který zjistí neshodný výrobek, provede jeho označení (červenou stuhou, štítkem) a v případě, že jeho vypořádání je nad rámec jeho technologických operací, umístí ho do prostoru vyhrazeného pro neshodné výrobky, kde výrobek zůstane až do doby, než dojde k jeho vypořádání. Současně informuje přímého nadřízeného. Záznam o neshodném výrobku ve výrobě provede vedoucí výroby. Tato činnost se provádí v případě jednoduchých závad. Evidované neshody sleduje QM průběžně a čtvrtletně vyhodnocuje.

V případě složitějších a finančně náročnějších neshod je v pravomoci předsedy družstva rozhodnout a určit další postup. QM vystaví záznam o neshodě v návaznosti na přijaté rozhodnutí předsedy družstva.

### **3.16.6. Vypořádání neshodného výrobku**

- Při řešení neshodných výrobků je zvolená některá z těchto alternativ – přepracování neshodných výrobků tak, aby splňovaly požadavky zákazníka, zdokumentované ve výrobně technické dokumentaci.
- Neshodné výrobky jsou převzaty bez opravy na základě odsouhlasené odchylky nebo výjimky
- Neshodné výrobky jsou určeny k likvidaci



### Na vstupu

Za vypořádání neshodných výrobků (materiálu) odpovídá VOO. Vypořádání se řeší zasláním dopisu s uvedením neshody. Následuje vyřízení ze strany dodavatel (výměna zboží, změna smlouvy, odstoupení od smlouvy).

### Reklamacie od zákazníka

Za vypořádání neshodného výrobku odpovídá VOO. Vedoucí obchodního oddělení nechá posoudit quality managera, je-li reklamacie oprávněna, či nikoliv. V případě oprávněné reklamacie postupuje dle obchodního zákoníku nebo příslušné kupní smlouvy, při čemž o obdržení reklamacie by měla být zákazníkovi odeslána informace do tří pracovních dnů od kompletního obdržení reklamovaného zboží.

### Neshodné výrobky při výrobě

Přezkoumání neshodného výrobku provede VV. Pokud je příčina neshody zřejmá, rozhodne přímo o jejím vypořádání. V případě, že příčina neshody není zřejmá, vyžádá si stanovisko QM a ten rozhodne, jakým způsobem bude neshoda vypořádána. V případě vypořádáním neshody formou odchylky nebo výjimky, musí být tato skutečnost zdokumentována v záznamu o neshodě.

### **3.16.7.Kontrola po opravě**

Po opravě musí být provedena řádná kontrola, zda výrobek splňuje specifikované požadavky dle výrobně technické dokumentace a požadavky na zamýšlené použití výrobků. Výsledek této kontroly je zaznamenán do záznamu o neshodě.

### **3.16.8.Nápravná a preventivní opatření**

Nápravná a preventivní opatření jsou prováděna s cílem vyloučit příčiny neshod. Zjištěné neshody jsou zdokumentovány v záznamech o neshodě, kde je stanovena odpovědnost za jejich řešení. Příčiny neshod jsou prošetřovány, dle výsledku je navrženo a provedeno nápravné opatření.

Záznam o neshodě slouží k dokumentaci neshod, návrhu jejich řešení a navazujících a nápravných a preventivních opatření. Současně slouží jako podklad pro identifikaci neshody. Záznamy o neshodě jsou uloženy u managera quality.

#### **3.16.9. Postup pro nápravná a preventivní opatření**

Manager quality sleduje průběžně výskyt neshod, provádí analýzu příčin a vyhodnocuje výsledky řešených neshod. Záznamy předkládá na poradách představenstva družstva. K příčinám neshod navrhuje určený pracovník taková preventivní opatření, která jsou účinná a efektivní. Návrh je dokumentován v záznamu o neshodě. Pracovník určený k realizaci NO zabezpečuje jejich provedení. V konečné fázi po provedení NO, provádí konečnou kontrolu účinnosti a efektivity opatření MQ.

### **3.17. Zlepšování, opatření k nápravě, preventivní opatření**

(viz. kap. 1.7.7. Měření, analýza a zlepšování)

Zpracoval: XXX

#### **3.17.1. Zlepšování**

Zlepšování je proces, kterým je neustále a plánovitě zefektivňován systém managementu jakosti. Je kladen důraz na plnění politiky jakosti, plnění cílů jakosti, přezkoumání managementu, výsledky interních auditů, řešení interních neshod, opatření k nápravě a preventivní opatření. V praxi jsou jako vstup pro zlepšování využívány záznamy z přezkoumání managementu, výsledky analýz, neshody a nedostatky z interních auditů, přehled reklamací od zákazníků a reklamací dodavatelům, informační systém Symbio, podklady ze sledování spokojenosti zákazníka (resp. stížností).

Vstupem pro zlepšování mohou být i připomínky jednotlivých pracovníků.

#### **3.17.2. Opatření k nápravě**

Opatřením k nápravě rozumíme opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody. Na základě analýzy záznamů definuje vedoucí výroby problém. Po provedení potřebného nápravného opatření stanoví QM odpovědnost. Odpovědný pracovník vysleduje příčinu neshody, určí způsob řešení a potřebné zdroje k tomuto řešení a ve spolupráci se zainteresovanými pracovníky realizuje schválené řešení včetně potřebné dokumentace. Po realizaci NO provede na základě výsledků QM kontrolu účinnosti a efektivity NO.

#### **3.17.3. Preventivní opatření**

Preventivním opatřením rozumíme opatření k odstranění příčiny, případné neshody. Pokud je problém takový, že je nutno použít preventivního opatření, vyhodnotí odpovědný pracovník případné neshody, jejich příčiny a dále postupuje dle bodu 3.17.2. opatření k nápravě.

## **Závěr**

Smyslem diplomové práce nebylo certifikovat oděvní družstvo Moděva Konice, ale pouze seznámit představitele družstva s touto možností a vytvořením zevrubné příručky jakosti přiblížit fungování jednotlivých procesů po zavedení certifikace.

Pro splnění požadavků certifikace by oděvní družstvo Moděva Konice muselo přikročit k určitým změnám. Vzhledem k tomu, že výroba tohoto družstva nepatří k těm velmi složitým a v družstvu funguje IS Symbio, který je propojen všemi úseky, změny by nebyly zřejmě příliš zásadní. Nutností by ovšem bylo jmenování pracovníka pro sledování kvality (QM) a zvýšení četnosti kontrol od vstupu až po dokončení výroby a expedici. Nově by musel být zaveden systém sledování spokojenosti zákazníka.

Vlastní výrobní proces by musel být podrobněji evidován. O jednotlivých operacích by musely být vedeny záznamy a to od přijetí zakázky až po její ukončení a výstupní kontrolu. Výroba by byla zahájena evidenčně dokumentem zadání do výroby (ZDV), který by postupoval společně s výrobkem jednotlivými výrobními operacemi. Zde se zcela jistě zvýší požadavky na evidenci, ale družstvo na druhou stranu získá podrobné informace o výrobku od zahájení výroby až po jeho výstup. Je zde tedy zaručena míra odpovědnosti každého pracovníka, který se na výrobě podílel od počátku až po ukončení.

Kromě sledování spokojenosti a požadavků zákazníka by družstvo nově zavedlo i systém hodnocení dodavatelů. Tady se rovněž zvýší náročnost na evidenci, ale přínosem bude výběr dodavatele respektive dodavatelů poskytujících nejlepší služby a nejvyšší kvalitu materiálu.

Nově by byl zaveden systém interních auditů, jejichž účelem bude kontrola fungování určených postupů pro dodržení kvality. Vyhodnocení interních auditů povede k odstranění případných nedostatků, tím bude zajištěna zvyšující se záruka dobré kvality.

Pokud se představitelé družstva rozhodnou pro zavedení systému managementu jakosti, splnila moje diplomová práce svůj účel.

## Seznam použité literatury

[1] ČSN online; csnonlinefirmy.unmz.cz [online] [28.10.2012]

url<[http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/01/64318/64318\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64318/64318_nahled.htm)>

[2] MODĚVA oděvní družstvo Konice; www.modeva.cz [online] [cit. 15.11.2012]

url<<http://www.modeva.cz/index.php?id=profil&lang=cz>>

[3] BVV Veletrhy Brno; www.bvv.cz [online] [cit. 15.11.2012]

url<<http://www.bvv.cz/styl-kabo/srpen-2011/pr-portal-vystavovatelu/pr-portal-styl/modeva/>>

[4] Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví: ČSN EN ISO 9001, Praha: 2009. 59 s., 83016

[5] Charvát, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Praha: GARDA, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6

## Další zdroje

Vnitropodnikové materiály Moděva oděvní družstvo Konice

Ing. Iveta Lužná: Moděva oděvní družstvo Konice [konzultace] [30.9.2012 – 30.4.2013]

**Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Vývoj jakosti ve 20. století .....	15
Obrázek 2 – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [1] .....	20
Obrázek 3 - Oděvní družstvo Moděva Konice [2].....	32
Obrázek 4 - Kolekce 2013/14 [3] .....	32
Obrázek 5 - Organizační schéma .....	51

**Seznam tabulek**

Tab. 1 - Použité zkratky v abecedním seřazení .....	34
Tab. 2 - Význam použité terminologie v abecedním seřazení.....	35
Tab. 3 - Měření procesů.....	68

**Seznam příloh**

Příloha 1 - Seznam formulářů v abecedním seřazení .....	80
---	----



**MODĚVA oděvní družstvo KONICE, Švehlova 44, 798 52 Konice  
CZECH REPUBLIC**

Příloha 1 - Seznam formulářů v abecedním seřazení

Název	Označení	Vytvořil	Platnost od	Změna
Dotazník uchazeče o zaměstnání				
Hodnocení dodavatelů				
Karta měřidla				
Popis pracovního místa				
Prezenční listina				
Protokol o absolvovaném školení				
Reklamační protokol				
Seznam dodavatelů				
Seznam měřidel				
Záznam o neshodě				